

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA PSYCHOLOGIE



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uplatnění principů přístupu zaměřeného na člověka (PCA) v manažerské praxi

Application of the Person-Centered Approach (PCA) principles in management

autorka: Ing. Jana Mitaczová
vedoucí práce: PhDr. Vendula Junková

Praha 2011

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Vendule Junkové za vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce. RNDr. Petr Boschek mě velmi laskavě a lidsky podporoval v průběhu celého studia a k výzkumu v empirické části této diplomové práce přispěl cennými připomínkami a postřehy, za což mu patří velký dík. Dále bych ráda poděkovala Mgr. MUDr. Radvanovi Bahbouhovi, Ph.D. za konzultaci k metodologii. Godfrey T. Barrett-Lennard, Ph.D. rychle a vstřícně reagoval na mou žádost o možnost využití jeho dotazníku v mém výzkumu. Jsem mu vděčná, že mi obratem poslal všechny potřebné materiály. Děkuji také mému bratrovi Lukášovi za spolupráci při překladu dotazníku. Můj dík za podporu patří i mým rodičům, mému Petrovi a mým přátelům Lence a Honzovi.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 29. 3. 2011

Jana Mitaczová

ABSTRAKT

Hlavním cílem teoretické části této diplomové práce je představit Rogersův přístup zaměřený na člověka (PCA) z hlediska jeho vývoje, teorie, základních principů a možnosti uplatnění mimo terapeutický kontext se zaměřením na oblast vedení lidí. První kapitola je věnovaná obecným poznatkům o PCA a v druhé kapitole jsou blíže popsány možnosti uplatnění PCA v manažerské praxi. Hlavním cílem empirické části je ověření souvislosti uplatnění základních podmínek PCA ve vedení lidí (resp. vedení zaměřeného na člověka) s oddaností zaměstnanců organizaci, pro kterou pracují. Kvantitativní výzkum v podobě korelační studie byl realizován dotazníkovým šetřením na vzorku 63 respondentů, zaměstnanců z různých organizací a z různých oborů. V tomto výzkumu byly použity metody Barrett-Lennardův vztahový dotazník (BLRI) a Dotazník oddanosti organizaci (OCQ). Výsledky ukazují významnou korelaci mezi oddaností zaměstnance organizaci a mírou empatického porozumění, kongruence a úrovně přijetí ze strany vedoucího. Významný vztah mezi oddaností organizaci a nepodmíněností přijetí v rámci tohoto výzkumu potvrzen nebyl. Kromě hypotéz vycházejících z hlavního cíle jsou v rámci výzkumu ověřovány některé další hypotézy. Je zkoumán vztah mezi mírou uplatňování vedení zaměřeného na člověka a (1) délkou vztahu zaměstnance a vedoucího, (2) demografickými charakteristikami vedoucího a (3) rozdílem v demografických charakteristikách mezi zaměstnancem a vedoucím. Jsou také zkoumány souvislosti mezi demografickými charakteristikami zaměstnanců a jejich oddaností organizaci.

Klíčová slova: Přístup zaměřený na člověka (PCA), empatické porozumění, kongruence, bezpodmínečné pozitivní přijetí (úroveň přijetí, nepodmíněnost přijetí), oddanost organizaci, vedení lidí, styl vedení, vedení zaměřené na člověka, Barrett-Lennardův vztahový dotazník (BLRI), Dotazník oddanosti organizaci (OCQ).

ABSTRACT

The basic objective of the theoretical part of this diploma thesis is to present Rogers' Person-centred Approach (PCA) in terms of its development, theory, basic principles and potential applications out of therapeutical context, with emphasis on leadership. The first chapter is devoted to general knowledge of the PCA and in the second chapter there is a more detailed description of possible applications of the PCA in management. The basic objective of the empirical part is to verify the relationship between main necessary conditions of PCA in people management (respectively in person-centered leadership) and employees' organizational commitment. The quantitative research in the form of correlation study has been carried out on a sample of 63 respondents, employees of various organizations in various fields. Barrett-Lennard Relationship Inventory (BLRI) and Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) were used as research methods. The results show the significant correlation between organizational commitment and measures of empathic understanding, congruence, and level of regard expressed by managers towards employees. The significant relationship between organizational commitment and unconditionality has not been confirmed. Besides the hypotheses linked to the basic goal there are some other hypotheses verified in this study. It is investigated whether there is any significant relationship between the measures of basic conditions of a person-centered leadership and (1) length of employee/manager relationship, (2) demographic characteristics of managers, and (3) difference between managers and employees in demographic characteristics. The connection between the demographic characteristics of employees and their organizational commitment has been investigated, as well.

Key words: Person-centred Approach (PCA), empathic understanding, congruence, unconditional positive regard (level of regard, unconditionality), organizational commitment, people management, leadership style, person-centered leadership, Barrett-Lennard Relationship Inventory (BLRI), Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1. PCA – PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA ČLOVĚKA	8
1.1.1. Vývoj PCA provázaný se životem Carla Rogerse	8
1.1.1.1. Rochester – léta experimentování (1928 – 1940)	9
1.1.1.2. Ohijská státní univerzita – nedirektivní přístup (1940 – 1944)	9
1.1.1.3. Chicago – terapie zaměřená na klienta (1944 – 1957)	10
1.1.1.4. Wisconsin – výzkum a humanistická psychologie (1957 – 1963)	11
1.1.1.5. Kalifornie – přístup zaměřený na člověka (1963 – 1987)	12
1.1.2. Rogersova teorie PCA	13
1.1.2.1. Základní pojmy	13
1.1.2.2. Teorie terapie a změny osobnosti	15
1.1.2.3. Teorie osobnosti	18
1.1.2.4. Teorie plně fungujícího člověka	22
1.1.2.5. Teorie interpersonálního vztahu	23
1.1.3. Empatické porozumění, bezpodmínečné přijetí a kongruence – podrobnější charakteristika a možnosti měření	23
1.1.3.1. Kongruence	23
1.1.3.2. Bezpodmínečné pozitivní přijetí	24
1.1.3.3. Empatické porozumění	24
1.1.3.4. Barrett-Lennard Relationship Inventory (BLRI)	25
1.1.4. Možnosti aplikace PCA mimo terapeutický kontext	25
1.2. UPLATNĚNÍ PCA V MANAŽERSKÉ PRAXI	26
1.2.1. Vedení lidí	27
1.2.2. Vazba mezi vedením lidí a oddanost organizaci	30
1.2.3. Možnosti uplatnění PCA v manažerské praxi a výsledky výzkumů	32
1.2.4. Vedení zaměřené na člověka a vedení zaměřené na skupinu	34
1.2.4.1. Vedení zaměřené na skupinu	34
1.2.4.2. Vedení zaměřené na člověka	36
1.2.5. Problémy a limity uplatnění PCA v manažerské praxi	39
2. EMPIRICKÁ ČÁST	42
2.1. VÝZKUMNÉ CÍLE A HYPOTÉZY	42
2.2. PŘEHLED PROMĚNNÝCH A JEJICH OPERACIONALIZACE	43
2.3. VÝZKUMNÉ METODY	44
2.3.1. Metodologický princip	44
2.3.2. Metody	44
2.3.2.1. BLRI	45
2.3.2.2. OCQ	49
2.3.3. Sběr a organizace dat	50
2.4. POPULACE A VZOREK	50
2.4.1. Zkoumaná populace	51
2.4.2. Výzkumný vzorek	51
2.4.2.1. Věk	51
2.4.2.2. Pohlaví	52
2.4.2.3. Nejvyšší dosažené vzdělání	53
2.4.2.4. Obor	54
2.4.2.5. Délka vztahu	55
2.5. VÝSLEDKY	56
2.5.1. Hrubé skóry BLRI a OCQ	56
2.5.2. Testování hypotéz	57
2.6. DISKUSE	63
2.7. ZÁVĚR	67
LITERATURA	68
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	72
SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Když jsem ve firmě pracovala na pozici, kde jsem měla zodpovědnost za oblast řízení lidských zdrojů (HR), bylo součástí mé práce přemýšlet o tom, jak by oddělení HR mohlo přispět ke zlepšení výsledků společnosti. Napadaly mě různé otázky:

Jak můžeme zvýšit motivaci zaměstnanců?

Jak zajistit, aby přebírali zodpovědnost za svou práci a její vliv na úspěch celé firmy?

Jak vytvořit prostředí, které by podporovalo zavádění a přijímání změn?

Jak podpořit efektivnost komunikace a spolupráce mezi odděleními?

Jak můžeme zaměstnance více stmelit?

Jak zvýšit u zaměstnanců oddanost organizaci?

Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?

Jak zajistit, aby byli zaměstnanci aktivnější v práci na svém vlastním rozvoji?

Jak zvýšit jejich kreativitu a jejich ochotu přicházet s novými nápady?

Postupně jsem přicházela na to, že odpověď na tyto otázky není jednoduchá a že řešení se v jakékoli firmě bude týkat celkového přístupu vedení k zaměstnancům, firemní kultury a mezilidských vztahů. Když jsem studovala Rogersův psychoterapeutický přístup a objevovala možnosti aplikace tohoto přístupu i mimo terapeutický kontext, uvědomila jsem si, že dostávám odpovědi na své otázky. Rozhodla jsem se, že tento přístup prozkoumám blíže.

Teoretická část zahrnuje jednak přehled obecných poznatků o přístupu zaměřeném na člověka (PCA) a jednak bližší seznámení s možnostmi jeho uplatnění v různých oblastech, se zaměřením na oblast vedení lidí.

Empirická část představuje výsledky výzkumu, ve kterém byly ověřeny souvislosti mezi mírou uplatňování základních principů (ústředních podmínek) PCA při vedení lidí s oddaností zaměstnanců organizaci, pro kterou pracují. Hlavním cílem tedy je zjistit, jestli úroveň empatického porozumění, kongruence a bezpodmínečného pozitivního přijetí vnímaná zaměstnancem ve vztahu s jeho vedoucím významně souvisí s jeho oddaností organizaci. Oddanost organizaci je předmětem různých výzkumů a mnohé z nich potvrzují její vliv na pracovní nasazení, pracovní výkon, míru fluktuace zaměstnanců a jiné významné ukazatele související s efektivností a úspěšností organizace jako celku. Z toho důvodu považuji za přínosné ověřit, zda uplatnění podmínek PCA souvisí s touto důležitou charakteristikou vztahu zaměstnance k organizaci, pro kterou pracuje. Z výsledků tohoto výzkumu mohou vyplynout doporučení pro oblast managementu a HR.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. PCA – Přístup zaměřený na člověka

Přístup zaměřený na člověka (PCA... Person-Centered Approach) je originální psychoterapeutický směr, který vytvořil a rozpracoval Carl R. Rogers. Poprvé byl formulován v roce 1940 pod názvem „nedirektivní psychoterapie“. Současný název se začal prosazovat od sedmdesátých let, kdy byla jeho působnost rozšířena i mimo klinickou oblast (Junková, in: Vymětal, 2004).

Jedná se o velmi pozitivní pohled na člověka, jeho směřování k rozvoji a naplnění života, na jehož základě Rogers navrhl a zavedl do praxe přístup, který umožňuje vytváření mezilidských vztahů podporujících toto směřování, aktivizujících základní motivační sílu v člověku a chuť i schopnost být skutečně sám sebou, spoléhat na sebe, své pocity, své prožívání a převzít za svůj život plnou zodpovědnost.

Tento přístup je postavený na základní hypotéze, podle které „jedinci disponují ve svém nitru nesmírnými potencemi sebeporozumění a proměny vlastního sebepojetí, základních postojů a jednání zaměřeného na vlastní self. Tyto možnosti mohou být využity v definovatelné atmosféře, ve které vládou podporující psychologické vztahy. K tomu, aby tato atmosféra skutečně podporovala osobnostní růst zúčastněných, musí být splněny tři základní podmínky, které platí stejně tak ve vztahu mezi terapeutem a klientem, rodičem a dítětem, vedoucím¹ a skupinou, učitelem a žákem či nadřízeným a podřízeným.“ (Rogers, 1998, s. 106) Mezi základní podmínky osobnostního růstu patří kongruence, bezpodmínečné pozitivní přijetí a empatické porozumění. Tyto podmínky jsou blíže charakterizovány v podkapitolách 1.1.2. a 1.1.3.

1.1.1. Vývoj PCA provázaný se životem Carla Rogerse

Následující přehled vývoje PCA vychází z článku Howarda Kirschenbauma (2004), který byl vydán u příležitosti stého výročí narození Carla Rogerse. Navíc jsou zde uvedeny Rogersovy myšlenky z knihy *On Becoming a Person* (1961). To, jakým způsobem se tento směr vyvíjel, je podle mého názoru velmi úzce propojeno s Rogersovým životem, v průběhu kterého různé vlivy utvářely jeho názory a postoje, proto následující přehled zahrnuje obojí. Pro větší přehlednost jsou jednotlivá období nazvána podle toho, kde Rogers v dané době působil a také podle toho, v jaké fázi vývoje právě byl jeho psychoterapeutický směr. V závorkách jsou uvedeny roky pro orientaci v časovém zařazení daného období. Přehled

¹ V této práci jsou pojmy „vedoucí“ a „manažer“ používány jako synonyma.

začíná dobou, kterou považuji za klíčovou pro vývoj PCA v tom, že Rogers v těchto letech v Rochesteru pracuje s tisíci dětmi a dospělými a postupně vytváří vlastní představu o poradenství a psychoterapii.

1.1.1.1. Rochester – léta experimentování (1928 – 1940)

V Rochesteru Rogers pracuje jako ředitel Oddělení dětského výzkumu ve Společnosti pro prevenci týrání dětí a poté jako ředitel nového Poradenského centra. Celkem tam strávil dvanáct let, z nichž prvních osm byl ponořený do poskytování praktických psychologických služeb, diagnostikování a pečování o delikventní a týrané děti. V průběhu toho se sám sebe ptal: „Funguje to? Je to účinné?“ (Rogers, 1961). Podle mého názoru se tento postoj prolíná celou jeho profesionální kariérou a za vším, co vytvořil a co udělal, je vidět obrovská snaha najít to, co člověku pomáhá, a důsledně ověřovat, zda tomu tak skutečně je. V průběhu práce v Rochesteru měl možnost několikrát zjistit, že něco nefunguje nebo nepomáhá klientovi a tyto neúspěchy či zklamání byly významné v tom, že pomáhaly formovat jeho názory na účinný způsob poradenství a psychoterapie. Postupně zjišťuje, že demonstrováním vlastní moudrosti a učenosti klientovi nepomůže tak, jako mu může pomoci, když se spolehne na klienta, pokud jde o směr a pohyb v procesu terapie (Rogers, 1961).

V tomto období jej ovlivnil Otto Rank, který v Rochesteru vedl seminář. Rankova terapie byla založena na snaze o docílení toho, aby člověk akceptoval svou jedinečnost a zodpovědnost za vlastní život i s jeho ambivalencí a aby se naučil používat svou vůli (Šiffelová, 2010). Rogerse pak ovlivnila také Jessie Taftová, jejíž „vztahová terapie“ posunula důraz z minulých obsahů na soustředění se na pacientův vhled do sebe a jeho sebezpřijetí v rámci terapeutického vztahu (Kirschenbaum, 2004). Rogers o ní píše: „Později mi jedna sociální pracovnice, která prošla výcvikem v Rankeho přístupu, pomohla dojít k poznání, že neefektivnější je naslouchat pocitům a emocím, jež se ozývají v klientových slovech. Myslím, že to byla ona, kdo přišel na to, že nejlepší je „zrcadlit“ tyto pocity nazpět klientovi. Slovo „zrcadlit“ mi bylo v dalších letech protivné, ale tehdy mi pomohlo mou terapeutickou práci zlepšit, za což jsem byl vděčný.“ (Rogers, 1998, s. 123)

1.1.1.2. Ohijská státní univerzita – nedirektivní přístup (1940 – 1944)

Na Ohijské státní univerzitě Rogers působil jako profesor od roku 1940. V této době začal formulovat své vlastní názory na efektivní psychoterapii a poradenství. V prosinci 1940 měl na Minnesotské univerzitě přednášku s názvem „Novější pojetí psychoterapie“, která vyvolala velký rozruch – nadšení i kritiku (Cain, 2005). Tento den Cain (2005) dokonce označuje za datum vzniku humanistické psychoterapie.

Rogers posléze své myšlenky shrnul v knize *Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice*, která vyšla v roce 1942. Tato kniha měla obrovský vliv v oblasti psychoterapie a poradenství, a to z těchto důvodů (Kirschenbaum, 2004):

- Ačkoli Rogers nebyl prvním autorem, který použil pojem „klient“ pro příjemce terapie, díky jeho knize byl tento pojem popularizován, což vedlo mimo jiné k odklonu od medicínského modelu nemoci s představou závislého pacienta k pozitivnějšímu pohledu na člověka jako na zodpovědného klienta.
- Rogers představil svou „nedirektivní“ metodu, která byla založena na ústřední hypotéze o lidském růstu a osobnostní změně. Mezi kolegy, kteří se vydali tímto směrem, vymezil sám sebe na extrémní pozici – tento jeho původní přístup tedy byl hodně radikální.

Rogersova nedirektivní psychoterapie spočívala v tom, že se terapeut měl vyhýbat otázkám, interpretacím, návrhům, radám či jiným direktivním technikám, měl pouze pečlivě naslouchat klientovi, přijímat ho takového, jaký je, a dovedně reflektovat jeho pocity. Toto přijetí a reflexe pocitů měly vytvořit bezpečné prostředí pro hlubší zkoumání a nastavit zrcadlo, které pomůže hlouběji pochopit klientovu zkušenost, což by mělo vést u klienta k hlubšímu vhledu a pozitivní aktivitě (Kirschenbaum, 2004).

V této době (jako první na světě) Rogers nahrál a publikoval kompletní psychoterapeutické případy. Nahrávky a jejich přepisy sloužily k výzkumným účelům a byly použity také při výcviku nových psychoterapeutů (Kirschenbaum, 2004).

1.1.1.3. Chicago – terapie zaměřená na klienta (1944 – 1957)

Jelikož se Rogers chtěl více věnovat výzkumu, přešel na Chicagskou univerzitu, kde v letech 1945 – 1957 řídil Poradenské centrum a učil na katedře psychologie. Předtím ale strávil rok výcvikem poradců v rámci péče o vojáky, kteří se vrátili z války a měli problém přizpůsobit se zpátky civilnímu životu (Kirschenbaum, 2004).

V průběhu svého působení v Chicagu si Rogers začal uvědomovat, že nedirektivní přístup přeceňuje konkrétní terapeutovy techniky a nevěnuje dostatečnou pozornost jeho postojům. Postupně nabyl přesvědčení, že kvalita vztahu – konkrétně terapeutova kongruence, bezpodmínečné pozitivní přijetí a empatické porozumění – byla mnohem důležitějším faktorem terapeutické změny než konkrétní techniky, které terapeut použil. V souvislosti s tímto posunem v názoru změnil také název na terapie zaměřená na klienta (CCT... Client-Centered Therapy), nebo přístup zaměřený na klienta (Kirschenbaum, Henderson, 1989). Neznamenal to, že by nedirektivnost v přístupu už nebyla, pouze už nebyla formalizovaná v názvu. Bozarth (2000) uvádí také další důvod pro tuto změnu, a to že termín „nedirektivní“

byl nepochopen a očerňován, což vedlo ke zkreslování přístupu. Takže potom Rogers používal pojmy „nedirektivní“ a „zaměřený na klienta“ jako synonyma. Bozarth (2000) dále ukazuje, že nedirektivnost vlastně vychází ze základní hypotézy přístupu (z aktualizační tendence), takže pokud je porušena, znamená to porušení podstaty terapie zaměřené na člověka. Pro ty, kteří věří tomu, že klient je nejlepším expertem na svůj vlastní život, je nedirektivnost přirozeným postojem, který vychází z teorie.

Rogers a jeho tým vyvinuli a použili četné nástroje měření proměnných v terapii zaměřené na klienta a výsledků terapie, včetně měření výše uvedených ústředních podmínek (kongruence, bezpodmínečného pozitivního přijetí a empatického porozumění) a mnoha dalších proměnných. Za svůj přínos v této oblasti obdržel v roce 1956 od Americké psychologické asociace Cenu za význačný vědecký přínos. Cena byla mimo jiné za to, že formuloval teorii psychoterapie a jejích účinků na osobnost a chování, kterou je možné vědecky ověřit (Kirschenbaum, 2004). Rogersova teorie osobnosti a jiné teorie, které popsal, jsou blíže popsány v dalším textu (viz podkapitola 1.1.2.).

1.1.1.4. Wisconsin – výzkum a humanistická psychologie (1957 – 1963)

Ve Wisconsinu se Rogers účastnil rozsáhlého výzkumu pacientů s diagnostikovanou schizofrenií, který měl přinést důležité výsledky v oblasti psychiatrie. Ukázalo se, že terapeuti zaměření na klienta nedosáhli nijak lepších výsledků než terapeuti jiných zaměření. Avšak bez ohledu na zaměření, terapeuti, kteří prokázali vyšší úroveň bezpodmínečného pozitivního přijetí, empatie a kongruence dosáhli lepších výsledků než terapeuti, kteří prokázali nižší úroveň v těchto třech podmínkách. To bylo jedno z velmi podstatných zjištění (Kirschenbaum, 2004).

V 60. letech se objevuje humanistická psychologie, která vzniká jako reakce na krizi behaviorismu v USA a u jejíhož zrodu stál také Carl Rogers. V roce 1962 byla založena Americká asociace pro humanistickou psychologii a od té doby se hnutí humanistické psychologie rychle šíří. Rogersův psychoterapeutický přístup je nedílnou součástí tohoto hnutí (Nakonečný, 2003). Kirschenbaum (2004) uvádí, že se humanistická psychologie odlišuje od psychoanalýzy a od behaviorismu minimálně ve třech oblastech:

1. Humanistická psychologie klade větší důraz na důvěru v jedincovo fenomenální pole (například terapeut zaměřený na klienta se snaží porozumět klientovým pocitům v jeho referenčním rámci spíše než hodnotit nebo diagnostikovat jej zvenku nebo existenciální psychoterapeut pomáhá klientovi najít smysl života tak, jak jej vnímá klient).

2. Humanistická psychologie není zaměřena jen na řešení psychických problémů, ale také na psychické zdraví, kreativitu, sebeaktualizaci nebo, jak to nazývá Rogers, na „plně

fungujícího člověka“ (Rogers, 1959, s. 35). Cílem je nejen přizpůsobení, ale pomoc lidem k využití jejich plného potenciálu.

3. Humanistická psychologie se zajímá o to, co odlišuje lidské bytosti od jiných druhů. Volba, vůle, svoboda, hodnoty, pocity, cíle a další lidské záležitosti jsou hlavním předmětem studia.

S výše uvedenými body souvisí i obraz člověka v humanistické psychologii, který shrnuje Merry (2004, in Šiffelová 2010) do čtyř základních filosofických aspektů humanistické psychologie: (1) fenomenologický přístup, podle kterého každý člověk žije ve svém subjektivním světě, jenž nemůže být nikdy plně pochopen někým jiným; (2) ocenění osobního světa člověka z jeho vlastního vztahového rámce; (3) existenciální pohled zdůrazňující potenciál osobní svobody člověka a schopnost převzít osobní zodpovědnost za své prožívání; (4) vnímání člověka v procesu, nikoli jako statického, tedy potenciál růstu je v člověku vždy přítomný.

Pokud jde o zmíněný existencialismus, byl Rogers zásadně ovlivněn myšlenkami dánského filozofa Sörena Kierkegaarda. Rogers (1961) považuje za velmi výstižné jeho vyjádření ohledně zoufalství plynoucího z toho, že se člověk rozhodne „být jiným než je“, přičemž na druhé straně „chtít být tím self, kterým člověk skutečně je“ je opakem zoufalství. A toto rozhodnutí považuje za největší zodpovědnost člověka. Kierkegaardovy myšlenky podle Rogerse velmi dobře vystihují to, co prožívají klienti v terapii, když hledají a zkoumají své skutečné já.

1.1.1.5. Kalifornie – přístup zaměřený na člověka (1963 – 1987)

V roce 1963 se Rogers přestěhoval do Kalifornie, kde se nejdříve připojil k týmu Western Behavioral Science Institute a po deseti letech založil Centrum pro studium člověka, kde zůstal dalších patnáct let. V průběhu této doby pokračoval v šíření přístupu zaměřeného na člověka i za hranice oblasti poradenství a psychoterapie – například ve vzdělávání, výchově, vedení skupin, zdravotnictví. V každém případě demonstroval, jak podmínky bezpodmínečného pozitivního přijetí, empatického porozumění a kongruence mohou uvolnit růst, kreativitu, učení a uzdravování u dětí, studentů, členů skupiny, klientů a dalších. V důsledku tohoto rozšíření přístupu Rogers a jeho kolegové z Centra pro studium člověka začali používat i širší název, který lépe vystihoval jejich práci: přístup zaměřený na člověka. Kirschenbaum (2004)

Z vývoje, který je v této práci uveden, vyplývá, že název PCA začal být používán místo CCT z důvodu, že tyto principy byly rozšířeny a využívány i mimo terapeutický kontext. Kirschenbaum (2004) uvádí, že v dnešní době jsou v odborné literatuře tyto dva

názvy často volně zaměňovány. V českém prostředí je tento přístup známý také pod názvem „rogersovský“ (Vymětal, 1996, Junková, in Vymětal 2004, Šiffelová, 2010), popřípadě „rogeriánský“, přestože právě tomu, aby směr nesl jeho jméno, se Rogers snažil zabránit. Důvodem této snahy bylo jeho hluboké osobní přesvědčení, že to nemá být terapeut, kdo je v centru pozornosti, ale klient – člověk, kterému máme pomoci (Holeyšovský, 2001). Existují však i názory, že PCA a CCT je potřeba rozlišovat, přičemž PCA je pouze přístup a nelze tohoto označení používat pro terapii (Wood 1996, in Sollárová, 2005). V tomto textu používám název PCA jako rozšíření CCT mimo terapeutický kontext, takže chápu PCA jako název pro psychoterapii i pro aplikace v jiných oblastech.

Od roku 1970 se Rogers zabýval mimo jiné uplatněním PCA při řešení meziskupinových a mezinárodních konfliktů a ukazoval, jak je možné podpořit komunikaci a vzájemné pochopení mezi skupinami s protichůdnými názory. Pomáhal podporovat mír a demokratizaci v několika zemích. Za toto úsilí byl po své smrti v roce 1987 nominován na Nobelovu cenu za mír (Kirschenbaum, 2004).

1.1.2. Rogersova teorie PCA

Rogersova teorie PCA se skládá z teorie terapie a změny osobnosti, teorie osobnosti, teorie plně fungujícího člověka a teorie interpersonálních vztahů.

Na začátku jsou zvlášť uvedeny definice klíčových pojmů, které jsou zásadní pro správné pochopení této teorie (aktualizační tendence a self), a několika dalších pojmů, které s nimi úzce souvisí.

1.1.2.1. Základní pojmy

Aktualizační tendence je „vrozená tendence organismu rozvíjet všechny své kapacity takovým způsobem, který slouží k jeho udržování nebo růstu. (...) Zahrnuje vývoj směřující k diferenciaci orgánů a funkcí, expanzi v pojmech růstu, expanzi efektivnosti využíváním nástrojů, expanzi a rozšiřování prostřednictvím reprodukce. Je to vývoj směřující k autonomii a vzdalující se od heteronomie a kontroly vnějšími silami.“ (Rogers, 1959, s. 9) Na Sympoziu o motivaci v roce 1963 přednesl Rogers svůj pohled na aktualizační tendenci v souvislosti s motivy a vědomím. Uvádí zde mimo jiné, že tato tendence funguje vždy a ve všech organismech a že pouze její přítomnost či absence nám umožňuje určit, zda je daný organismus živý nebo mrtvý. Tato tendence směřování k celistvosti, k aktualizaci svých možností se podle Rogerse zdá být nejpůsobivější skutečností o lidské bytosti. Považuje život za aktivní nikoli pasivní proces a chování organismu přirozeně směřuje k jeho udržení, rozvoji a reprodukci. Je to základní „motiv“ chování organismu. Aktualizační tendence však není zapojena do rozvoje možností organismu, jako jsou například zvracení, sebedestrukce,

nebo schopnost snášet bolest. Za neobvyklých podmínek může dojít k tomu, že se tyto možnosti aktualizují, avšak nikoli působením aktualizační tendence, která je selektivní, konstruktivní, směřující k naplnění, k růstu a rozvoji organismu (Rogers, 1963, 1998). V mezilidských vztazích tvoří aktualizační tendence základ pro důvěru v lidské bytosti, v jejich schopnost postupovat dál, růst, realizovat své možnosti, žít konstruktivní život, převzít zodpovědnost, řídit sám sebe, být spolehlivý (Šiffelová, 2010).

Self je dalším z důležitých pojmů teorie PCA a je definován jako „organizovaný, konzistentní pojmový gestalt, který se skládá z percepce charakteristik „já“ (I) nebo „mně“ (me) a percepce vztahů k „já“ nebo „mně“ a k dalším aspektům života, spolu s hodnotami, které se týkají těchto percepce. Je to gestalt, který je přístupný uvědomění, ale nemusí být nevyhnutně uvědomovaný. Je to fluidní a měnící se gestalt, je to proces, ale v každý daný moment to je specifická entita, kterou je možné alespoň částečně operacionálně definovat.“ (Rogers, 1959, s. 11) Struktura self se vytváří od dětství s tím, jak se dítě učí pojmenovávat a organizovat své zážitky a zkušenosti – symbolizovat je ve vědomí. Struktura self se stává vlastním způsobem chápání světa a umožňuje člověku zapadnout do společnosti, být oceňován a milován. Struktura self je vše, co člověk uchovává o sobě a o světě. Některá přesvědčení se utvářejí prostřednictvím vlastních zkušeností, jiná představují zvnitřněné hodnoty jiných lidí (Tolan, 2006). Lidem jsou od dětství předávány *podmínky ocenění*, které vznikají, pokud je pozitivní hodnocení významnými lidmi podmíněné, pokud člověk cítí, že je v nějakých aspektech oceňovaný a v jiných ne. Postupně se stejný postoj, jaký mají tito významní druzí, asimiluje do jeho vlastního komplexu sebehodnocení. Takovýto člověk hodnotí zážitek pozitivně nebo negativně pouze na základě těchto podmínek ocenění, které přijal od jiných, a nikoli proto, že zážitek obohacuje nebo nebohacuje jeho organismus (Rogers, 1959). Tím vzniká *inkongruence* mezi self a prožíváním, která je důsledkem toho, že jsou zážitky, které se neshodují s podmínkami ocenění, zkreslované nebo potlačené (Šiffelová, 2010). Naopak pokud měl člověk možnost zažívat bezpodmínečné pozitivní přijetí, pak hodnota zážitku závisí na tom, zda má vliv na udržování nebo obohacování organismu. Podmínky ocenění tedy narušují hodnotící proces a brání člověku, aby byl svobodný a maximálně efektivní (Rogers, 1959).

S pojmem self úzce souvisejí také pojmy sebezpojetí, ideální self a aktualizace self. *Sebezpojetí* představuje „organizaci vjemů self, které jsou přijaty do vědomí a vyjadřují pohled člověka na sebe sama“ (Šiffelová, 2010, s. 41) *Ideální self* je „sebezpojetí, které by člověk nejraději měl, které má pro něj nejvyšší hodnotu.“ (Rogers, 1959, s. 12) *Aktualizace self* (sebeaktualizace) je jedním z projevů aktualizační tendence a za určitých podmínek se s ní

může dostat do rozporu. Vztahuje se na část člověka vyjádřenou v sebepojetí. Rozvíjí se v dětství, kdy si dítě začíná své zážitky uvědomovat jako „Já“ nebo patřící „mně“. Pro organismus jako celek je jedním aspektem růstu či aktualizací tendence naplnit svůj potenciál a rozvinout se jako samostatný člověk se svou specifickou identitou (Šiffelová, 2010).

1.1.2.2. Teorie terapie a změny osobnosti

Tato teorie je založena na tom, že pokud jsou splněny určité podmínky, potom nastane proces, který obsahuje určité charakteristické prvky a který umožní určité změny osobnosti a chování člověka (Rogers, 1959).

Mezi nevyhnutelné a dostačující podmínky terapeutického procesu patří (Rogers, 1959; Šiffelová, 2010):

1. Psychologický kontakt: Dva lidé jsou v kontaktu.
2. Klientova inkongruence: První člověk, kterého budeme označovat klient, je ve stavu inkongruence, je zranitelný a úzkostný.
3. Terapeutova kongruence: Druhý člověk, kterého budeme označovat terapeut, je ve vztahu kongruentní.
4. Bezpodmínečné přijetí: Terapeut prožívá vůči klientovi bezpodmínečné pozitivní přijetí.
5. Empatické porozumění: Terapeut prožívá empatické porozumění klientova vnitřního vztahového rámce a snaží se komunikovat toto prožívání klientovi.
6. Klientova percepce: Klient alespoň v minimální míře vnímá terapeutovo empatické porozumění a bezpodmínečné pozitivní přijetí.

Pro lepší pochopení výše uvedených podmínek je důležité si uvědomit, že tyto podmínky nejsou typu „vše, nebo nic“, ale že existují na určitém kontinuu. Rogers (1959) považoval první podmínku (kontakt) za záležitost typu „vše, nebo nic“, ale jiní psychologové charakterizují různé úrovně kontaktu (Cameron, in Šiffelová, 2010). Lze tedy uvést, že čím jsou tyto podmínky víc přítomné, tím pravděpodobněji nastane proces terapie a tím větší míra reorganizace osobnosti bude umožněna (Rogers, 1959).

Přestože bývá pozornost zaměřena zejména na tři ústřední z výše uvedených podmínek, a to na kongruenci, bezpodmínečné pozitivní přijetí a empatické porozumění, upozorňuje Rogers (1961) na význam toho, jak terapeutický vztah prožívá klient. V této souvislosti uvádí, že pravděpodobnost změny v konkrétním případě nezávisí primárně na osobnosti terapeuta ani na jeho technikách, dokonce ani na jeho postojích, ale na tom, jak to všechno v jejich vztahu prožívá klient. „Klienti jsou lepšími posuzovateli míry empatie než terapeuti. (...)“

Klientovo vnímání této kvality se poměrně dobře shoduje s nezaujatými posuzovateli nahrávek, zatímco shoda mezi klienty a terapeuty na jedné straně a posuzovateli a terapeuty na straně druhé je nízká.“ (Rogers, Gendlin, Kieser, Traux, 1967, in Rogers, 1998, s. 132)

Terapeutický proces lze obecně popsat jako „komunikaci a vzájemnou interakci terapeuta a klienta, kdy základní vztahová nabídka terapeuta je klientem přijímána. Pokud klientovi někdo skutečně naslouchá a bezvýhradně jej přijímá, je klient schopný více naslouchat sobě, poznává a odhaluje své skryté stránky, začíná je u sebe akceptovat, stává se autentičtější a otevřenější.“ (Junková, in Vymětal, 2004)

Přehled změn, ke kterým u klienta dochází v průběhu terapeutického procesu, popisuje Rogers (1959) v následujících bodech:

1. Klient je stále svobodnější ve vyjadřování svých pocitů, a to verbálními i neverbálními způsoby.
2. Klientem vyjádřené pocity se ve stále větší míře vztahují k jeho self.
3. Klient stále více rozlišuje a rozeznává objekty svých pocitů a percepce, včetně svého prostředí, jiných lidí, svého self, svých zážitků a vzájemných vztahů těchto prvků. Jeho zážitky jsou přesněji symbolizované.
4. Pocity, které klient vyjadřuje, se stále více týkají inkongruence mezi jeho zážitky a sebepojetím.
5. Klient začíná vědomě prožívat ohrožení takovou inkongruencí a tento zážitek je umožněný bezpodmínečným pozitivním přijetím ze strany terapeuta, které se týká jak inkongruence, tak kongruence, jak úzkosti, tak její absence.
6. Klient vědomě prožívá pocity, které byly v minulosti popřené nebo zkreslené.
7. Sebeпоjetí klienta se postupně reorganizuje tak, aby mohl přijmout zážitky, které byly dříve popřené nebo zkreslené.
8. S postupem reorganizace struktury self se sebepojetí klienta stává víc kongruentní s jeho prožíváním. Self teď obsahuje zážitky, které by byly předtím příliš ohrožující na to, aby mohly být uvědomované. Tendence zkreslit nebo popřít prožívání klesá, protože už je méně zážitků vnímaných jako ohrožující.
9. Klient začíná být ve větší míře schopný bez pocitu ohrožení prožívat bezpodmínečné pozitivní přijetí terapeutem.
10. Klient ve zvýšené míře prožívá bezpodmínečné pozitivní sebepřijetí.
11. Klient stále víc vnímá sám sebe jako centrum hodnocení.
12. Klient reaguje na zážitky méně z hlediska podmínek ocenění a více z hlediska organismického hodnotícího procesu.

Všeobecně lze říct, že proces probíhá od strnulosti, odtrženosti od pocitů a prožívání, rigidity sebepojetí, odstupu od lidí, neosobnosti fungování směrem k plynulosti, proměnlivosti, okamžitému prožívání, akceptování pocitů, objevu měnícího se self v měnícím se prožívání, reálnosti a blízkosti vztahů, jednotě a integraci fungování (Rogers, 1961).

Pokud jsou v terapeutickém vztahu splněny výše uvedené nevyhnutelné a dostačující podmínky a pokud proběhne terapeutický proces, objeví se u klienta relativně trvalé změny osobnosti a chování, které jsou pozorovatelné mimo terapeutický vztah. Mezi tyto změny podle Rogerse (1959) patří zvýšení kongruence, větší otevřenost vůči zážitkům, větší realističnost a objektivnost vnímání, větší efektivnost při řešení problémů, lepší psychologická adjustace, menší zranitelnost, realističtější a dosažitelnější ideální self, pozitivnější sebepřijetí, vnitřní centrum hodnocení, vyšší sebedůvěra a sebeřízení, hodnoty v souladu s organismickým hodnotícím procesem, realističtější a přesnější vnímání druhých lidí, více přijímání druhých, vnímání svého chování jako víc pod kontrolou, socializovanější a zralejší chování z pohledu druhých, větší kreativita a jedinečné přizpůsobení se každé nové situaci a každému novému problému, větší míra vyjadřování svých vlastních cílů a hodnot.

Rogers (2000) charakterizoval terapeutický vztah jako učební proces, ve kterém se klient učí poznávat své nové stránky, nové způsoby utváření vztahu k jiným lidem, nové způsoby chování. Tyto změny nebo tzv. pohyb v terapii se objevují v následujících oblastech:

- *v tom, o čem klient mluví*: pohyb od symptomů k self, od prostředí k sobě, od jiných lidí k sobě, od minulosti k přítomnosti; postupně stále víc mluví o pochopení souvislostí mezi minulým a současným chováním i mezi souběžnými projevy; méně zkoumá pocity a postoje související s problémovými oblastmi, vyjadřuje více pochopení a sebeporozumění, více mluví o změně chování v souvislosti s novým pochopením
- *v postoji k self*: tendence ke zvyšování počtu pozitivně laděných výroků o sobě a postojů k sobě; tendence ke snižování počtu negativně laděných výroků o sobě a postojů k sobě; ambivalentní postoje vůči sobě mají nejdříve tendenci přibývat a potom klesají; vnímá sám sebe jako přiměřenějšího člověka s větší hodnotou a možností naplnit svůj život
- *ve vnímání*: nahrazování nesprávných a generalizovaných symbolů vhodnějšími, přesnějšími a diferencovanějšími symboly; změna od vnímání elementů jako rigidních a fixních k jejich vnímání jako volných nebo měnitelných

- *v uvědomování si popřeného prožívání:* po revizi sebepojetí směrem k větší sebeakceptaci si klient může začít uvědomovat zážitky, kterých si dosud nebyl vědomý. Začne vnímat rozpory a je motivovaný k tomu, aby zjistil jejich příčinu.
- *v hodnotícím procesu:* pohyb od hodnot zvnitřněných od jiných lidí přes uvědomění si, že není sám sebou, a nespokojenost s aktuální situací až po stav, kdy se spoléhá na vlastní prožívání svých hodnot a norem a na své vnitřní centrum hodnocení; stále méně hledá u jiných lidí schválení či neschválení svých činů, normy pro svůj život, rozhodnutí
- *ve vztahu:* prožívá postoj akceptace terapeutem, dokáže zaujmout stejný postoj i vůči sobě samému a nalézá schopnost prožívat stejný postoj i vůči jiným lidem.
- *ve struktuře a uspořádání osobnosti:* větší jednotnost a integrace osobnosti, menší neurotické tendence, nižší míra úzkosti, větší akceptace sebe a své emocionality; větší objektivita v kontaktu s realitou; efektivnější zvládání stresových situací; konstruktivnější pocity a postoje; efektivnější kognitivní fungování
- *v chování:* stále více plánů a kroků, které chce klient vykonat, než rozebírání důsledků těchto kroků; změna k relativně zralému chování; pokles psychické tenze; omezení výskytu defenzivního chování a lepší uvědomění si, když se takové chování vyskytne; vyšší tolerance vůči frustraci; zlepšení v životních úlohách (například čtení u dětí ve škole, přizpůsobení se a samostatnost při přípravě na zaměstnání a při výkonu zaměstnání u dospělých).

1.1.2.3. Teorie osobnosti

Centrálním pojmem Rogersovy teorie osobnosti je pojem „self“, proto bývá označována jako „teorie self“. Rogers (2000) v závěru části věnované implikaci na psychologickou teorii uvádí, že teorie osobnosti je v zásadě fenomenologického charakteru a opírá se hodně o self jako vysvětlující konstrukt. Zobrazuje konečný bod vývoje osobnosti jako bazální kongruenci mezi fenomenálním polem prožívání a pojmovou strukturou self – kdyby bylo této situace dosaženo, znamenalo by to nepřítomnost vnitřního napětí a úzkosti a také nepřítomnost potenciálního napětí. Tato situace by představovala maximálně realistickou adaptaci a zavedení individualizovaného hodnotového systému, který by se do značné míry shodoval s hodnotovým systémem jakéhokoli stejně dobře přizpůsobeného člověka.

Rogers (2000) formuloval v roce 1951 svou teorii osobnosti v podobě následujících tezí (překlad podle Šiffelové, 2010):

1. Každý člověk žije v neustále se měnícím světě prožívání, jehož je centrem.

2. Organismus reaguje na pole tak, jak ho zažívá a vnímá. Toto percepční pole je pro jedince „realitou“.
3. Organismus reaguje na toto fenomenální pole jako organizovaný celek.
4. Organismus má jednu bazální tendenci a snahu – aktualizovat se, udržet a zdokonalit prožívání organismu.
5. Chování je v podstatě na cíl zaměřené úsilí organismu uspokojit své potřeby, jak je zažívá a vnímá v poli.
6. Emoce provázejí a obecně facilitují chování zaměřené na cíl. Druh emoce souvisí s hledáním, ne s projevenými aspekty chování. Intenzita emoce souvisí s vnímaným významem chování pro udržení a rozvoj organismu. Rogers rozlišuje dvě skupiny emocí:
 - a. nepříjemné a/nebo pocity vzrušení – doprovázejí vyhledávací snahu organismu, mají tendenci k integraci chování a koncentraci na cíl
 - b. pokojné a/nebo pocity uspokojení – doprovázejí uspokojení potřeby.
7. Nejlepším východiskem pro porozumění chování je vnitřní vztahový rámec jedince.
8. Část celkového percepčního pole se postupně diferencuje jako self.
9. Jako výsledek interakce s prostředím, a především jako důsledek hodnotící interakce s druhými, se formuje struktura (koncept) self
10. Hodnoty spojované s prožíváním a hodnoty, které jsou součástí struktury self, jsou v některých případech hodnotami prožívanými přímo organismem a v jiných hodnotami introjиковanými nebo převzatými od druhých lidí, ale vnímanými zkresleně, jako by nebyly přímo prožívané.
11. Zážitky v životě jedince jsou buď:
 - a. symbolizované, vnímané a organizované do nějakého vztahu k self
 - b. ignorované, protože neexistuje žádný vnímaný vztah k struktuře
 - c. popřené anebo zkresleně symbolizované, protože prožívání není konzistentní se strukturou self
12. Většina způsobů chování, které si organismus osvojí, je konzistentních s konceptem vlastního self.
13. Chování může být v některých případech vyvolané organickými zážitky a potřebami, které nejsou symbolizované. Takové chování může být nekonzistentní se strukturou self, ale tehdy chování „nevlastní“ jedinec.
14. Psychická maladjustace nastává tehdy, když organismus popírá uvědomění si svých důležitých smyslových a viscerálních zážitků, které pak nejsou symbolizované a

organizované do struktury self. V takové situaci dochází k bazální nebo potenciální psychické tenzi.

15. Psychická adjustace nastává, když je koncept self takový, že všechny smyslové a viscerální zážitky organismu jsou, nebo mohou být, asimilované na symbolické úrovni do konzistentního vztahu s konceptem self.
16. Prožívání, které je nekonzistentní s organizací nebo strukturou self, může být vnímané jako ohrožení, a čím více takových percepce působí, tím rigidnější je organizovaná struktura self, aby se zachovala.
17. Za určitých podmínek (především když není přítomné žádné ohrožení struktury self), prožívání, které je se strukturou self nekonzistentní, může být vnímané a ověřované a struktura self revidovaná, aby asimilovala a zahrnula takové zážitky.
18. Pokud jedinec vnímá a akceptuje do jednoho konzistentního a integrovaného systému všechny své smyslové a viscerální zážitky, potom nutně lépe rozumí druhým a víc je akceptuje jako samostatné jedince.
19. Pokud jedinec vnímá a přijímá do své struktury self víc ze svého organického prožívání, zjišťuje, že nahrazuje svůj dosavadní hodnotový systém – založený z veliké části na zkresleně symbolizované introjekci – za trvalý organismický proces hodnocení.

V roce 1959 Rogers publikoval teorii vývoje osobnosti a dynamiky chování, kterou rozčlenil do několika oblastí:

1. Charakteristika dítěte. Dítě prožívání vnímá jako realitu, má vrozenou aktualizační tendenci, je v interakci se svou realitou na základě své bazální organismické tendence, chová se jako organizovaný celek (gestalt), angažuje se v organismickém hodnotícím procesu, přičemž se k pozitivně hodnoceným zážitkům přibližuje a negativně hodnoceným zážitkům se vyhýbá.
2. Vývoj self. Postupně se část prožívání dítěte diferencuje a symbolizuje do uvědomění si bytí a fungování. Toto uvědomování si bytí a fungování se formuje na základě interakcí s prostředím, zejména s významnými druhými, do podoby sebepojetí, respektive struktury self.
3. Potřeba pozitivního přijetí. Když vznikne vědomí sebe (self), objeví se u dítěte také potřeba pozitivního přijetí. Uspokojení této potřeby závisí na hodnocení druhými lidmi. Tato potřeba je tak silná, že projev pozitivního přijímání významným člověkem může být přesvědčivější než organismický hodnotící proces, takže dítě bude víc

přitahováno pozitivním přijetím významných lidí než zážitky, které mají pozitivní hodnotu v aktualizaci organismu.

4. Vývoj potřeby sebepřijetí. Uspokojení nebo frustrace pozitivního přijetí spojené s konkrétním zážitkem sebe začne dítě prožívat nezávisle na pozitivním přijetí od druhých lidí a takovéto pozitivní přijetí se nazývá sebepřijetí, na které se váže potřeba sebepřijetí.
5. Vývoj podmínek ocenění. Dítě má sklon vnímat sebe a své chování takovým způsobem, jak je vnímají významní jedinci, takže některé způsoby chování jsou přijímané pozitivně, i když na úrovni organismu nejsou prožívané jako uspokojující, a jiné způsoby chování jsou přijímány negativně, i když ve skutečnosti na úrovni organismu nejsou prožívány jako neuspokojující. Když se dítě potom chová v souladu s těmito introjickovanými podmínkami sebeúcty a nebere ohled na organismické důsledky těchto způsobů chování, říkáme, že u něj vznikly podmínky ocenění.
6. Vývoj inkongruence mezi self a zážitkem. Kvůli své potřebě sebepřijetí vnímá jedinec své zážitky selektivně v závislosti na podmínkách ocenění. Zážitky, které jsou v souladu s podmínkami ocenění, jsou vnímány a přesně symbolizovány ve vědomí. Zážitky, které jsou v protikladu k podmínkám ocenění, jsou vnímány selektivně a zkresleně. Následkem toho jsou v organismu zážitky, které nejsou uvědomované jako zážitky vlastního self, nejsou přiměřeně symbolizované a zahrnuté do struktury self. Tento stav se nazývá inkongruence mezi self a zážitkem, stav psychologické maladjustace a vulnerability.
7. Vývoj rozporů v chování. Jako důsledek inkongruence mezi self a prožíváním vzniká podobná inkongruence v chování jedince. Některé druhy chování jsou konzistentní se sebepojetím a jsou přesně symbolizované ve vědomí. Jiné druhy chování aktualizují ty aspekty prožívání organismu, které nejsou asimilované do sebepojetí, tudíž jsou buď neuvědomované jako zážitky self nebo jsou vnímané zkresleně tak, aby byly v souladu se sebepojetím.
8. Zážitek ohrožení a proces obrany. Zážitek, který je inkongruentní se strukturou self organismus vnímá jako ohrožující. Základem tohoto ohrožení je to, že kdyby se zážitek přesně symbolizoval ve vědomí, self by už nebyl konzistentním gestalem, podmínky ocenění by byly porušeny, potřeba sebepřijetí by byla frustrovaná a nastal by stav úzkosti. Obrana proti těmto reakcím spočívá v selektivním vnímání a zkreslování či popření zážitku nebo jeho části. Důsledkem procesu obrany je rigidita a nepřesnost vnímání reality.

9. Proces dezintegrace a dezorganizace. Když je inkongruence mezi self a zážitkem velká nebo významná a když zážitek demonstrující tuto inkongruenci nastane náhle nebo velmi nápadně, obranný proces organismu pak není schopný úspěšně fungovat. Když je proces obrany neúspěšný a zážitek je ve vědomí symbolizovaný přesně a když tento zážitek rozbije gestalt struktury self, výsledkem je dezintegrace a dezorganizace. Pro tento stav je typické střídání momentů, kdy je chování konzistentní s doposud zkreslovanými zážitky, s momenty, kdy self opět získá nadvládu a uvede do činnosti proces obrany.
10. Proces reintegrace. Jedná se o proces zvyšování kongruence mezi self a prožíváním, ke kterému dochází za určitých podmínek, mezi které patří úbytek podmínek ocenění, zvýšení bezpodmínečného sebepřijetí, komunikace bezpodmínečného pozitivního přijetí od významné osoby, což musí probíhat v kontextu empatického porozumění.

1.1.2.4. Teorie plně fungujícího člověka

Koncept plně fungujícího člověka vychází z prvních dvou uvedených teorií, ale kvůli ucelenému pohledu je vhodné jej uvést samostatně (Rogers, 1959).

Vrozené tendence člověka aktualizovat svůj organismus a přesně symbolizovat zážitky ve vědomí se plně realizují za podmínek, kdy prožívá bezpodmínečné pozitivní přijetí ve vztazích, které jsou charakteristické úplným a komunikovaným empatickým porozuměním. Pokud se tyto podmínky naplní v maximální míře, jedinec, který je prožívá, se stane plně fungujícím člověkem (Rogers, 1959):

- bude otevřený vůči svému prožívání
- všechny zážitky budou přístupné jeho vědomí
- zážitky budou symbolizované s maximální přesností
- jeho struktura self bude kongruentní s jeho prožíváním
- gestalt jeho struktury self bude proměnlivý a pružný v procesu hodnocení
- bude sám sebe prožívat jako centrum hodnocení, hodnotící proces bude organismickým procesem
- nebude mít žádné podmínky ocenění, bude prožívat bezpodmínečné sebepřijetí
- v každé situaci se bude chovat jedinečně a tvořivě se adaptuje na nový okamžik
- zjistí, že může důvěřovat svému organismickému hodnocení a že když se jím bude řídit, dospěje k nejspokojivějšímu chování, protože:
 - o všechny dostupné údaje o zážitcích budou dostupné vědomí a využité
 - o žádný údaj prožívání nebude ve vědomí zkreslený nebo popřený
 - o výsledky chování v prožívání budou přístupné vědomí

- jakýkoli neúspěch při dosahování maximálního možného uspokojení způsobený nedostatkem údajů bude opravený pomocí efektivního testování reality
- bude žít s druhými lidmi v maximální možné harmonii díky oboustrannému pozitivnímu přijetí, které má charakter odměny.

Je důležité ještě zdůraznit, že plně fungující člověk je „člověkem v procesu“ a všechny jeho charakteristiky jsou procesové (Rogers, 1959).

1.1.2.5. Teorie interpersonálního vztahu

Rogers (1959, s. 39) uvedl teorii interpersonálního vztahu, kterou shrnul v následující tezi: „Za předpokladu minimální vzájemné ochoty být v kontaktu a komunikovat je možné říct, že čím je větší komunikovaná kongruence prožívání, vědomí a chování na straně jednoho jedince, tím bude výsledný vztah jevit větší tendenci k reciproční komunikaci stejných kvalit, ke vzájemnému přesnému porozumění komunikace, ke zlepšení psychologické adjustace, fungování na obou stranách a oboustrannému uspokojení ve vztahu.“

1.1.3. Empatické porozumění, bezpodmínečné přijetí a kongruence – podrobnější charakteristika a možnosti měření

V tomto oddílu jsou blíže vysvětlené tři ústřední podmínky PCA jednak z pohledu Carla Rogerse jako tvůrce tohoto přístupu a také z pohledu Godfreyho Barrett-Lennarda jako autora dotazníku na měření těchto podmínek v interpersonálních vztazích, který je popsán v závěru této podkapitoly.

1.1.3.1. Kongruence

„Pod kongruencí rozumíme to, že terapeut si je vědomý pocitů, které prožívá, je schopný je prožívat a dávat je najevo, pokud je to vhodné. Nikdo úplně nesplní tuto podmínku, ale čím víc je terapeut schopný akceptujícího naslouchání tomu, co se v něm děje a čím víc je schopný být tím, co cítí, bez strachu, tím vyšší je úroveň jeho kongruence.“ (Rogers, 1961, s. 60)

Barrett-Lennard (1962, in Barrett-Lennard in Greenberg, Pinsof, 1986) pod kongruencí ve vztahu vidí stupeň, v jakém je člověk funkčně integrovaný v kontextu jeho vztahu k druhému člověku, takže tam není konflikt nebo nesoulad mezi jeho celkovou zkušeností, uvědoměním a komunikací. Ve zkratce, optimální kongruence znamená maximální jednotu, celost nebo integraci úplného spektra organismických procesů v jedinci, od psychologických k vědomým symbolickým úrovním.

Když terapeut nebo rodič nebo učitel nebo vedoucí pracovník nevnímá, co se v něm děje, protože se tomu brání a není schopný prožívat své vlastní pocity, pak se může stát, že verbálně říká něco jiného, než co vyjadřuje neverbálně, a to může vyvolávat zmatek a nedůvěru u člověka, se kterým komunikuje. Pokud je v daném vztahu dostatečně kongruentní, tedy neskrývá žádné pocity důležité pro vztah ani před sebou ani před druhým člověkem, pak si může být téměř jistý, že vztah bude užitečný. Znamená to být tím, kým člověk je, akceptovat sám sebe a dát to druhému člověku najevo (Rogers, 1961).

1.1.3.2. Bezpodmínečné pozitivní přijetí

Bezpodmínečné pozitivní přijetí znamená otevřený, nesobecký, pozitivní postoj bez výhrad, bez hodnocení, který má terapeut vůči klientovi. Představuje opravdový zájem o klienta a ochota nechat jej, aby v dané chvíli prožíval pocit, který má, ať je jakýkoli (Rogers, 1961).

Barrett-Lennard (1958, 1961, 1962, 1978, in Barrett-Lennard in Greenberg, Pinsof, 1986) zjistil, že tento komplexní koncept není možné dostatečně postihnout jako jednotnou dimenzi, a tak jej rozdělil na dvě proměnné, a to úroveň přijetí a nepodmíněnost přijetí.

Úroveň přijetí popisuje jako celkovou tendenci jednoho člověka k afektivnímu reagování na druhého člověka nebo afektivní stránka reakce na druhého člověka na škále od pozitivní k negativní.

Nepodmíněnost přijetí se vztahuje k tomu, nakolik se mění afektivní reakce jednoho člověka vůči druhému. Jedná se o stupeň stálosti v přijetí pocíťovaném jedním člověkem vůči druhému, který tomu prvnímu sděluje své prožitky. Přesněji vyjádřeno, přijetí je podmíněné do té míry, do jaké je závislé na určitém chování, postojích nebo vnímaných kvalitách druhého člověka.

1.1.3.3. Empatické porozumění

Empatické porozumění znamená, že terapeut vnímá pocity a osobní významy klienta z jeho vnitřního referenčního rámce, tedy tak jak je prožívá klient, a že dokáže klientovi dát něco z tohoto porozumění najevo. Když terapeut pochopí prožívání, které se děje ve vnitřním světě klienta, tak jak jej vnímá a pocíťuje klient, potom velmi pravděpodobně dojde ke změně (Rogers, 1961). Prožívat stav empatie znamená tedy cítit bolest nebo radost druhého tak, jak ji cítí on, „jako by“ byl oním člověkem, aniž by pozbyl dimenzi „jako by“, aniž by pozbyl vědomí, že to je bolest nebo radost toho druhého člověka, nikoli jeho vlastní (Rogers, 1998).

Barrett-Lennard (1962, in Barrett-Lennard in Greenberg, Pinsof, 1986) empatické porozumění představuje jako aktivní proces snahy poznat plně přítomné a měnící se uvědomování druhého člověka a snahy pochopit, co druhý člověk říká a co tím míní. To

zahrnuje překlad jeho slov a signálů do prožívaného významu, který je v souladu alespoň s těmi aspekty uvědomění, které jsou pro něj v danou chvíli nejdůležitější. Toto všechno znamená prožívání uvědomění „za“ vnější komunikací druhého člověka, avšak s vědomím, že toto prožívání vzniká a probíhá v druhém člověku. To znamená, že člověk vidí alespoň záblesky očima druhého člověka, ladí s jeho pocity, sdílí jeho osobní boje, které jsou poznávané zevnitř, jako by byl tím druhým.

1.1.3.4. Barrett-Lennard Relationship Inventory (BLRI)

Raný výzkum, který byl prováděný průkopníky terapie zaměřené na klienta, využíval různých empirických metod a psychometrických nástrojů k měření nevyhnutelných a dostačujících podmínek z hlediska toho, jak je prožívá klient. Jedním z těchto nástrojů, který se používá dodnes je Barrett-Lennard Relationship Inventory (BLRI), dotazník, ve kterém respondent hodnotí, do jaké míry vnímá druhého člověka v jejich vztahu jako empatického, bezpodmínečně přijímajícího a kongruentního (Joseph, 2003).

Barrett-Lennard (2003) uvádí, že při vytváření dotazníku na měření základních podmínek PCA ve vztahu zvolil přístup, který spočíval na základní myšlence, že výsledek terapie je nejsilněji ovlivněn tím, jak klient vnímá reakce terapeuta. Kvality terapeutova vnitřního a vyjádřeného empatického porozumění a další odpovídající zkušenosti budou přispívat k tomu, jakým způsobem je vnímán/a, ale tato vazba bude nepřímá. Proto se rozhodl zaměřit na klientovu perspektivu. Toto pojetí koresponduje s názorem Rogerse, který je uvedený v oddíle 1.1.2.2.

Podrobnější popis BLRI je uvedený v empirické části této diplomové práce (viz oddíl 2.3.2.1.).

1.1.4. Možnosti aplikace PCA mimo terapeutický kontext

Otázka, kterou si Rogers (1961, s. 31) kladl, byla: „Jak můžu poskytnout tomuto člověku takový vztah, který tento člověk využije pro svůj osobní růst?“ A v návaznosti na tuto otázku jej pak napadlo, že všechno, co do té doby zjistil o fungování v terapeutickém vztahu, se dá použít na všechny vztahy k lidem. Uvědomil si, že tyto poznatky mohou být užitečné pro každého člověka, vzhledem k tomu, že všichni máme nějaké vztahy s lidmi (Rogers, 1961). Dále upřesňuje charakteristiky pomáhajícího vztahu, ve kterém alespoň jedna strana chce podpořit zralost, růst, vývoj a lepší fungování druhé strany, přičemž druhá strana může být jeden nebo víc lidí. Podle této definice sem patří například vztah mezi matkou a dítětem, mezi lékařem a pacientem, mezi učitelem a žákem, mezi poradcem a klientem, mezi psychoterapeutem a klientem. Někteří vedoucí pracovníci mají zájem o růst a rozvoj svých

podřízených. A někteří konzultanti v organizacích přistupují tímto způsobem ke skupinám manažerů (Rogers, 1961).

Jaké výsledky může mít uplatnění principů PCA v těchto mezilidských vztazích, které nespádají do kontextu terapie? Pokud si rodič vytvoří ke svému dítěti takovýto vztah, dá se předpokládat, že bude samostatnější, socializovanější a zralejší. Student bude iniciativní, originální, disciplinovaný, méně úzkostlivý a více zaměřený na jiné v takové míře, v jaké se učiteli povede vytvořit si takový vztah se třídou. Jestli vedoucí na pracovišti nebo velitel v armádě vytvoří takovéto prostředí ve své organizaci, jeho podřízení budou zodpovědnější, tvořivější, flexibilnější při řešení nových problémů, budou lépe spolupracovat (Rogers, 1961).

Rogers (1961) uvádí několik výzkumných studií, které poskytují empirické podklady potvrzující některá základní tvrzení teorie PCA a které podporují myšlenku aplikace PCA v mezilidských vztazích obecně, nikoli jen v psychoterapeutickém kontextu. Některé z nich jsou uvedeny v kapitole 1.2. věnované uplatnění PCA v manažerské praxi.

Pokud tedy shrneme oblasti, ve kterých podle informací z odborné literatury lze aplikovat principy PCA, bude tam patřit: vzdělávání a výchova, medicína, vedení lidí (Rogers, 1961, Gordon in Rogers, 2000, Vymětal, Rezková, 2001), sociální práce a pastorece (Vymětal, Rezková, 2001), encounterové skupiny (Rogers, 1997, Sollárová, 2005), snižování napětí mezi jednotlivými rasami, kulturami a národy (Rogers, 1961), zážitková pedagogika (Rogers, in: Kirschenbaum - Henderson, 1989).

1.2. Uplatnění PCA v manažerské praxi

PCA lze v kontextu managementu uplatnit v několika různých oblastech: při řízení skupiny lidí (vedení zaměřené na skupinu a encounterové skupiny), při vedení jednotlivce, spolupráci s kolegy (přístup zaměřený na člověka), při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (přístup zaměřený na studenta, encounterové skupiny).

Jsou to sice různé oblasti a různá pojmenování přístupu, což ale nic nemění na skutečnosti, že přístup je pouze jeden. Rogers vytvářel stejné podmínky a vycházel ze stejných předpokladů, ať už šlo o kontakt s jednotlivcem, se skupinou studentů nebo zaměstnanců či manažerů. A navíc nejde o uplatňování nějakých technik, ale o projev postojů k lidem a k mezilidským vztahům. Není to něco, co se dá vypnout a zapnout podle okolností. Ale je to něco, co v sobě můžeme podporovat a rozvíjet, pokud se rozhodneme fungovat v mezilidských vztazích v souladu s přístupem zaměřeným na člověka. Myslím ale, že je velmi obtížné fungovat jako manažer zaměřený na člověka ve společnosti, která je založená na tradičním přístupu k vedení a řízení lidí, ve společnosti, která přístup zaměřený na člověka

nepodporuje. Pro úspěch zavedení PCA do firmy je důležité, aby tento přístup byl podporovaný vrcholovým vedením firmy a aby se principy PCA staly součástí firemní kultury. V rámci inventury kultury organizace popsali Cooke a Lafferty (1989, in Armstrong, 2007, s. 263) tento typ jako „humanistická (prospěšná) kultura, kdy organizace jsou řízeny participativním způsobem a člověk je ve středu pozornosti.“

1.2.1. Vedení lidí

Poskytnout ucelený přehled teorie vedení lidí není v rámci této práce možné vzhledem k rozsáhlosti a komplexnosti této problematiky, proto v dalším textu uvádím pouze poznatky, které podle mého názoru nějakým způsobem souvisí s tématem uplatnění PCA při vedení lidí.

V odborné literatuře existují různé definice vedení, ale zde uvedeme body, ve kterých Barker (2001) vystihl podstatu vedení: (1) Vedení je proces, který není specificky funkcí jednoho pověřeného člověka. Vedení, je funkcí individuálních úmyslů a individuálních potřeb a výsledkem dynamiky kolektivní vůle organizované ke splnění těch různých potřeb. (2) Vedení je proces adaptace a evoluce; je to proces dynamické směny a vzájemných výměn hodnot. Vedení je odklon od konvence. (3) Vedení je proces energie, nikoli struktury.

Armstrong (2007) klasifikoval styly vedení ve čtyřech rovinách, přičemž každá je charakterizována dvěma extrémními póly na daném kontinuu:

- Charizmatičtí – necharizmatičtí vedoucí. Charizmatičtí vedoucí spoléhají na svou osobnost a schopnost inspirovat, vytvářet a komunikovat vizi. Necharizmatičtí vedoucí spoléhají hlavně na své know-how, sebedůvěru, chladný a analytický přístup k zacházení s problémy.
- Autokratičtí – demokratičtí vedoucí. Autokratičtí vedoucí vnucují svá rozhodnutí, využívají svého formálního postavení, aby nutili lidi dělat to, co se jim řekne. Demokratičtí vedoucí povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodnutí.
- Umožňovatelé – kontroloři. Umožňovatelé inspiroují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a vytvářejí jim prostor k plnění cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby je přinutili jim vyhovět.
- Transakční – transformační vedoucí. Transakční vedoucí poskytují zdroje, jako jsou peníze, práce, bezpečí a jistota výměnou za ochotu vyhovět. Transformační vedoucí motivují zaměstnance, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.

Z výše uvedeného členění s přístupem zaměřeným na člověka jsou v souladu demokratičtí vedoucí, na což poukázal i Rogers (2000), umožňovatelé a transformační vedoucí.

Kromě těchto typů vedení se v odborných zdrojích objevují ještě další teorie, u kterých můžeme najít společné prvky s přístupem zaměřeným na člověka, a to participativní vedení (Plas, 1996, Arnold a kol., 2007), servisní vedení (Savage-Austin, Honeycutt, 2011), teorie výměny mezi vedoucím a členem týmu (Yukl a spol., 2009).

Participativní styl řízení, tedy maximální zapojení zaměstnanců do rozhodování a řešení problémů, se doporučuje, protože má mnoho výhod (Ashmos a kol., 2002, in Arnold a kol., 2007):

- využití dovedností a vědomostí, které jsou v organizaci k dispozici,
- rozvoje smyslu lidí být zainteresováni v organizaci,
- zvýšení toku informací a kontaktu mezi členy organizace,
- větší pravděpodobnost, že rozhodnutí bude odrážet skutečnou povahu prostředí organizace.

Plas (1996) upozorňuje na to, že participativní management v amerických firmách často selhává a domnívá se, že důvodem tohoto selhání je skutečnost, že pozornost není soustředěna na jednotlivce, ale na vyřešení problému nebo učinění rozhodnutí. Tím je člověk jakoby odsunutý stranou, což vede k tomu, že participativní řízení není tak efektivní, jak by mohlo být. Jako řešení tohoto problému vidí uplatnění vedení zaměřeného na člověka, kde je právě člověk centrem zájmu. Tomuto přístupu, který má kořeny v Rogersově přístupu zaměřeném na člověka, se budu podrobněji věnovat v samostatném oddílu (viz oddíl 1.2.4.2).

Jednou z možností zvýšení zapojení a výkonu zaměstnance je posílení jeho postavení neboli zplnomocnění zaměstnance (empowerment), což znamená, že mu je dána důvěra, že pozná a vyřeší problém spíše sám, než když je na problémy upozorňován někým jiným (Arnold a kol., 2007). V dalším textu budu používat výraz „zplnomocnění“ jako ekvivalent slova „empowerment“, přestože podle mého názoru tento překlad zcela nevystihuje obsah pojmu, ale ze všech alternativ mi připadá nejvýstižnější. Zplnomocnění je zajímavou kategorií z hlediska přístupu zaměřeného na člověka vzhledem k tomu, že v jádru PCA je důvěra ve schopnosti zaměstnance růst a rozvíjet se pozitivním způsobem a zvyšování zplnomocnění je tedy jedním z důsledků uplatnění PCA v manažerské praxi.

Jedna nedávná studie se zabývala zkoumáním vlivu zplnomocnění na vztah mezi transformačním vedením a oddaností organizaci (Ismail a kol., 2011). Autoři této studie uvádějí dvě stránky zplnomocnění (Lee and Koh, 2001, in Ismail 2011): „chování nadřízeného“ a „psychologický stav podřízeného“. V dané studii je koncept zplnomocnění založen na posunu moci směrem dolů v organizační struktuře a skládá se ze tří složek: metoda práce (úroveň volnosti jednání), plánování práce (množství kontroly) a pracovní kritéria

(stupeň volby nebo změny). Výsledkem této studie je závěr, že zplnomocnění je kritickým aspektem vedení organizace, kdy zvýšení zplnomocnění u zaměstnanců v řídicích funkcích organizace může značně posílit následné pozitivní změny v postojích a v chování zaměstnanců (jako jsou kompetence, výkonnost, spokojenost, oddanost organizaci, důvěra a pozitivní morální hodnoty), které mohou vést k dosažení a trvalému udržení konkurenceschopnosti organizace v dnešní globální ekonomice.

Servisní vedení (Servant leadership) je styl vedení lidí založený na filozofii, která se týká jak role vedoucího, tak role podřízeného, kdy naplnění potřeb podřízených a podpora jejich vkladu do procesu rozhodování umožní vedoucím překonat výzvy, kterým moderní společnosti čelí. Tato filozofie nabízí jiný pohled na zodpovědnost vedení a staví vedoucího do servisní role v oblasti, za kterou odpovídá (Greenleaf, 1977, in Savage-Austin, Honeycutt, 2011).

Teorie výměny mezi vedoucím a členem týmu (Leader-member exchange) je přístup založený na dyadickém procesu, prostřednictvím kterého se rozvíjí role a očekávání vedoucího ve vztahu ke každému z jeho podřízených. Podle této teorie vztahy, kde je kvalita výměn mezi vedoucím a podřízeným na vysoké úrovni, jsou charakteristické vysokou hladinou důvěry, sympatií a respektu a zahrnují očekávání oboustranné výměny. Vedoucí poskytuje zajímavé úkoly, větší zodpovědnost a vyšší odměny výměnou za zodpovědnou práci a loajalitu vůči vedoucímu ze strany podřízeného (Yukl, 2008).

V rámci teorií vedení, které nějakým způsobem souvisejí s PCA, považují za podstatnou McGregorovu teorii. McGregor (1961, in Plas 1996) uvádí, že vedoucí se liší v tom, co si o zaměstnancích myslí, a rozlišil dva typy podle toho, jaký mají soubor přesvědčení o přístupu průměrného zaměstnance k práci a jaký způsob motivace lidí tedy považují za optimální:

Teorie X - vedoucí mají tendenci věřit, že zaměstnanci přirozeně nemají rádi práci a tedy je někdo musí kontrolovat, vyhrožovat jim, jinak přestanou být zodpovědnými pracovníky. Vedoucí podle teorie X věří, že většina lidí není příliš ambiciózních a dávají přednost tomu, že jim někdo říká, co mají dělat.

Teorie Y – vedoucí věří, že lidé mohou cítit závazek vůči práci, kterou respektují a za kterou jsou oceňováni. Tito vedoucí si myslí, že lidé mohou brát práci jako přirozenou součást svého života a že pracovníci budou vyhledávat a přijímat zodpovědnost a rovněž využívat kreativní energii ve prospěch manažerů a společností, kteří jim zajistí pozitivní pracovní podmínky. Tito vedoucí se přestali spoléhat na strategie řízení podle cílů a začali více využívat strategie zaměřené na lidi.

Rymeš (2003) uvádí McGregorovu teorii jako teorii pracovní motivace, kdy k ovlivňování zaměstnance podle teorie X je potřeba vedení, podněcování odměnou nebo trestem a kontrola, zatímco u zaměstnance podle teorie Y by ovlivňování mělo být zaměřeno na povzbuzování samostatnou práci, pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho osobní růst.

Z výše uvedeného plyne, že vedoucí, který chce při vedení lidí aplikovat principy PCA, musí nutně vycházet z teorie Y, která je v souladu se základní Rogersovou hypotézou a s aktualizací tendencí jako motivační síly v člověku. Když vezmu do úvahy své vlastní zkušenosti z firemního prostředí a rozhovory se známými lidmi, skutečně věřím, že lidé fungují na základě teorie Y, avšak v českém prostředí je ještě hodně vedoucích, kteří s nimi jednají podle teorie X. Tohle je pouze předpoklad, nikoli vědecky ověřené tvrzení. V rámci empirické části se ale budu zabývat tím, do jaké míry vedoucí v českém prostředí aplikují vedení zaměřené na člověka (z pohledu zaměstnanců) a jaký vliv to má na oddanost organizaci (která úzce souvisí s přístupem zaměstnance k práci, jeho spokojeností a motivací). Plas (1996) v této souvislosti uvádí své zkušenosti z amerického prostředí, kde vidí, že lidé od svých životů a od svých zaměstnání chtějí víc – uznání, naplnění a pocit, že jsou užiteční ve své práci, stejně jako ve svých rodinách a komunitách.

Rymeš (2003) považuje způsob vedení pracovních skupin za faktor ovlivňující pracovní spokojenost, který je úzce spjat s osobností vedoucího a stylem řízení, který používá. Uvádí dvě dimenze, které příznivě ovlivňují pracovní spokojenost:

- zaměření vedoucího na jeho podřízené (zájem o jejich práci, podpora odborného růstu, akceptování názoru na způsob vykonávání práce atd.)
- participativní řízení (podřízené více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodnutích, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny atd.)

1.2.2. Vazba mezi vedením lidí a oddanost organizaci

Podle Portera a kol. (1974, in Armstrong, 2007) oddanost představuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Obsahuje tři faktory:

1. silnou touhu zůstat členem organizace
2. silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptace
3. připravenost vynaložit velké úsilí ve prospěch organizace

Walton (1985, in Armstrong, 2007) uvádí, že ke zlepšení výkonu organizace dojde, jestliže upustí od tradičního, na kontrolu a ovládání orientovaného, přístupu k řízení pracovních sil a nahradí jej strategií oddanosti, kdy je zaměstnancům poskytnuta širší

odpovědnost a pravomoci, jsou povzbuzováni k tomu, aby přispívali ke společnému dílu, a pomáhá se jim při dosahování uspokojení z práce.

Armstrong (2007) uvádí tři strategie oddanosti, mezi něž patří (1) vytváření pocitu „vlastnictví“; (2) programy komunikace, (3) vytváření schopnosti vést (leadership). Třetí bod představuje myšlenku, že oddanost se zvýší, jestliže manažeři jsou schopni získávat důvěru a respekt svých týmů a jejich vzdělávání a rozvoj by měly být zaměřeny na zvyšování schopnosti podporovat oddanost. Dále uvádí výsledek šetření britských Industrial Relations Services (IRS, 2004, in Armstrong 2007), kteří zjistili, že spokojenost pracovníků a jejich oddanost organizaci nejvíce ovlivňovalo následujících pět skutečností:

1. vztah s manažerem (nadřízeným) – 63 %
2. vztah s kolegy – 60 %
3. kvalita řízení na liniové úrovni – 62 %
4. uznání za přínos – 56 %
5. schopnost vést (leadership): viditelnost a důvěrnost – 55 %

Kromě toho, že oddanost organizaci souvisí se stylem vedení a se vztahem s vedoucím, vysoká úroveň oddanosti organizaci u zaměstnanců má pozitivní vliv na různé oblasti, které jsou pro vedoucího podstatné – jakou úroveň pracovního výkonu jeho zaměstnanci podávají, jak často v práci chybí, jaká je úroveň fluktuace atd. Ali a kol. (2011) v úvodu ke své studii uvádějí, že oddanost organizaci pozitivně koreluje s pracovním nasazením a výkonem a negativně koreluje s absentérstvím a fluktuací (Luchak & Gellatly, 2007; Allen & Meyer, 1996; Paré and Tremblay, 2007; in Ali a kol., 2011). Otázku, zda oddanost organizaci koreluje s pracovním výkonem, ověřili ve své studii také Mehmud a kol. (2010). Jejich výzkum potvrdil signifikantní korelaci mezi všemi třemi dimenzemi oddanosti organizaci (afektivní – emocionální vazba a identifikace s organizací; setrvávání – představa zaměstnance o tom, co by jej odchod z organizace stál; normativní – tlak na zaměstnance zůstat v organizaci) a subjektivním vnímáním pracovního výkonu (měřeným postojovou škálou). Fiorito a kol. (2007) uvádějí další studie, které potvrzují vliv oddanosti organizaci na absentérství, pocit příslušnosti k organizaci, výkon a fluktuaci (Mathieu and Zajac, 1990; Morrow, 1993; Wright and Bonett, 2002; in Fiorito a kol., 2007). Oddanost organizaci negativně koreluje se záměrem zaměstnance vyhledávat jiné pracovní alternativy a také se záměrem zaměstnance z organizace odejít (Kwon, 2000, Quarles, 1994, in Fiorito a kol., 2007).

Téma vazby mezi vedením lidí a oddaností organizaci bylo naznačeno již v předchozí podkapitole v souvislosti se studií Ismaila a kol. (2011), která se zabývala vztahem

transformačního vedení a oddanosti organizaci s tím, že zkoumala, jaký vliv v rámci tohoto vztahu má koncept zplnomocnění zaměstnance.

Vztah stylu vedení a oddanosti organizaci zkoumali také Ali a kol. (2011) u medicínských reprezentantů farmaceutické společnosti a ověřili, že existuje významná korelace mezi stylem vedení (transakčním a transformačním) a oddaností organizaci.

Pokud jde o demografické charakteristiky (věk, doba zaměstnání u organizace a úroveň vzdělání), Iqbal (2010) uvádí studie, které jejich vazbu s oddaností organizací potvrzují (Abdulla & Shaw, 1999; Chughtai & Zafar, 2006; Dodd-McCue & Wright, 1996 atd.) a také studie, jejichž závěry souvislost demografických charakteristik a oddanosti organizace nepotvrzují (Mathieu & Zajac, 1990; Weidmer, 2006). Iqbal (2010) ve své studii také zkoumal tyto vazby. K měření oddanosti organizaci použil Dotazník oddanosti organizaci (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ). Výsledky jeho studie ukazují signifikantní pozitivní korelaci mezi oddaností organizací a dobou zaměstnání u dané organizace a významnou negativní korelaci mezi oddaností organizací a úrovní vzdělání. Nebyla potvrzena závislost oddanosti a věku zaměstnance. Výsledky jiné studie (Labatmediene, 2007) ukazují signifikantní souvislost mezi demografickými charakteristikami (věk a úroveň vzdělání) a oddaností organizací.

1.2.3. Možnosti uplatnění PCA v manažerské praxi a výsledky výzkumů

Rogers (1998) přichází s tím, že důvěru v lidskou schopnost porozumět sobě samému, svým problémům a řešit je v rámci každého blízkého vztahu, kde jsou zabezpečeny základní podmínky, chce vyzkoušet v pracovním týmu. Píše o rozhodnutí ve skupině vytvořit atmosféru, kde každý bude zodpovědný za činy skupiny jako celku a kde bude mít skupina zodpovědnost vůči každému svému členovi. Moc, kterou jako vedoucí týmu dostal, plně odevzdá skupině. Tímto poukázal na jednu z možností uplatnění PCA v manažerské praxi, a to vedení pracovní skupiny.

V Lippitově studii autokratických, demokratických a laissez faire skupin se zjistilo, že v demokratické skupině, kde byla role vedoucího charakterizovaná zájmem a volností, převzala skupina zodpovědnost sama za sebe a předstihla ostatní skupiny v oblasti množství a kvality produkce, pracovní morálky a nižší hostility. Ve skupině laissez faire, kde nebyla žádná systematická struktura a vedoucí nedával najevo zájem, stejně jako v autokratické skupině, kde bylo chování řízené přáními vedoucího, nebyly výsledky tak dobré. Výsledky této studie jsou přínosné, ale je potřeba vzít v úvahu, že jsou založené na malém vzorku a že jejich hodnotu snižuje i skutečnost, že demokratičtí vedoucí byli autentičtí, zatímco ostatní svou roli pouze hráli (Rogers, 2000). Podle Rogerse je přístup zaměřený na člověka

ztělesněním demokratických ideálů v bezprostřednosti lidských vztahů, tato studie tedy pro něj znamená podporu uplatnění PCA v organizačním kontextu (Rogers, 1999).

Další studii provedlo inspekčně-výzkumné centrum, které zkoumalo řídicí práci v pojišťovně. Srovnávali oddělení s vysokou produktivitou a pracovní morálkou s odděleními, kde byly tyto faktory nízké. Objevily se významné rozdíly v metodách a osobnostech vedoucích těchto oddělení. V odděleních s vysokou produktivitou měli vedoucí tendenci zajímat se o pracovníky především jako o lidské bytosti a jejich zájem o produkci byl sekundární. Vedoucí pracovníci podporovali zapojení celé skupiny do práce, do diskusí a do rozhodování o věcech, které se týkaly jejich práce. Navíc nekontrolovali práci svých podřízených příliš zblízka, ale měli sklon delegovat zodpovědnost na pracovníky (Rogers, 2000).

G. W. Cherry provedl v roce 1975 (in Rogers, 1999) výzkum zaměřený na „plně fungujícího člověka“, jak jej definoval Rogers. Na jednu stranu zjistil, že se v různých charakteristikách liší od vedoucího, kterého si velká organizace představuje na vyšší manažerské pozici, ale na druhou stranu potvrdil hodnotu a přínos takového člověka pro firmu. Cherry zjistil, že soubor rysů, které souvisejí s přívětivostí, schopností blízkých mezilidských vztahů, soucitem a ohleduplností, je ve významném vztahu s kvalitou produkce, s kreativitou, spoluprací a pracovní spokojeností. Dále také zjistil, že soubor charakteristik, které jsou s vedením často spojovány – orientace na moc, agresivita, využívání, dosahování cílů, manipulace či podvod – nesouvisí s produktivitou a negativně souvisí s kreativitou, spoluprací a pracovní spokojeností.

Coghlan (1993) uvádí možnost uplatnění PCA při řešení rezistence vůči změně. Pokud manažeři a konzultanti vytvoří facilitativní podmínky, kde jedinci mají možnost pochopit a přijmout své vlastní myšlenky a pocity, které se změnou souvisejí, pokud je mohou sami vyhodnotit a udělat rozhodnutí, jak budou reagovat, je to nejlepší způsob jak zajistit, aby se změna mohla uskutečnit. Podle něj jakýkoli jiný způsob než přístup zaměřený na člověka povede v konečném důsledku ke zvýšení odcizení a rezistence vůči změně.

Ve své další stati Coghlan (1994) popisuje využití PCA při provádění šetření, jak organizace fungují a jak se mění. Uvádí typ výzkumu, který vychází z klinické praxe. V této souvislosti zmiňuje přístup zaměřený na člověka a specificky terapii zaměřenou na klienta a způsob realizace výzkumu, který je v souladu s teorií a praxí tohoto přístupu, tedy výzkum, který neprobíhá v laboratoři, ale v klinických podmínkách s reálnými klienty, kdy výzkumník vstupuje do subjektivní zkušenosti zkoumaného subjektu, což od něj vyžaduje, aby si průběžně ověřoval s klientem v průběhu kontaktu, zda správně rozumí jeho pocitům a

významům tak, jak je prožívá klient. Kontext plánování změny v organizaci, organizačního rozvoje, zejména v konzultačním procesu, představuje způsob facilitování organizační změny, který má silné paralely s terapií zaměřenou na klienta (Coghlan & McIllduff, 1991, in Coghlan, 1994). Klinickým přístupem se myslí, že profesionálové, kteří pomáhají organizaci v jejím rozvoji a v řešení jejích problémů (například různí konzultanti, psychologové, sociální pracovníci atd.), sledují a zkoumají, co se skutečně v organizaci děje, a nesnaží se nastavit a prosadit svou absolutní pravdu.

1.2.4. Vedení zaměřené na člověka a vedení zaměřené na skupinu

V tomto oddílu se zaměřuji na dvě základní možnosti aplikace PCA v manažerské praxi, a to vedení zaměřené na skupinu a vedení zaměřené na člověka. Vedení zaměřené na skupinu vychází z charakteristiky, kterou nastínil Thomas Gordon (in Rogers, 2000). Vedení zaměřené na člověka vychází přímo z Rogersovy teorie a je doplněné o koncept, který popsala Jeanne M. Plas (1996). Tento koncept má také základy v Rogersově teorii a je jeho přístupu blízký v mnoha aspektech.

1.2.4.1. Vedení zaměřené na skupinu

Schmid (2002) uvádí, že PCA se často využívá ve skupinách kvůli tomu, že chápe skupinu jako primární oblast života a soužití. Jelikož je to oblast, ve které vznikají problémy, bývá skupina považována za prvotní zdroj řešení problémů a zkoušení nových způsobů pochopení sebe a ostatních, nových způsobů chování ve vztazích.

Thomas Gordon (in Rogers, 2000) se zaměřil na fungování pracovních skupin a napsal přehled aplikace přístupu zaměřeného na člověka na vedení skupin a řízení organizací. Ve své práci používá „vedení zaměřené na skupinu“ pro označení aplikace PCA na vedení skupin.

Základní hypotéza vedení zaměřeného na skupinu: Skupina v sobě má adjustační kapacity potřebné k získání vnitřní harmonie a produktivity a k dosažení efektivnějšího přizpůsobení se prostředí. Jestliže jsou splněny určité podmínky, skupina se bude pohybovat ve směru lepšího využití těchto kapacit (Gordon in Rogers, 2000).

Vedoucí zaměřený na skupinu věří této hypotéze a svým chováním a jednáním vyjadřuje důvěru, že se skupina jako celek dokáže o sebe postarat lépe než kterýkoli člen skupiny sám. Chápe skupinu nebo organizaci jako něco, co existuje pro jednotlivce, kteří ji tvoří. Je to prostředek na vyjádření jejich osobnosti a uspokojování jejich potřeb. Věřící v základní právo skupiny řídit se a realizovat se podle svých představ (Gordon, in Rogers 2000).

Gordon (in Rogers, 2000) představuje alternativní pohled na vedení. Tradičně je vedení chápáno jako funkce nebo role, kterou vykonává jednatel, který má za skupinu

zodpovědnost a který má také moc činit určité rozhodnutí. Alternativní pohled je vedení, které vlastní celá skupina či organizace, takže vedení není delegované na jednoho člověka, ale musí jej vykonávat celá skupina. Tím se vedení mění z určité role na soubor funkcí, které se ve skupině uskutečňují, aby mohla rozhodovat, přizpůsobovat se měnícím se podmínkám, řešit problémy a rozvíjet svůj potenciál. Jednou ze základních úloh vedoucího skupiny tedy může být umožňování či usnadňování procesu rozdělování (distribuce) vedení mezi jednotlivé členy skupiny.

Když tedy vedoucí vychází ze základní hypotézy vedení zaměřeného na skupinu a podporuje distribuci vedení mezi členy skupiny, urychluje tím vývoj skupiny směrem k maximálnímu využití svého potenciálu (Gordon, in Rogers, 2000).

Podmínky, které se vedoucí zaměřený na skupinu snaží vytvořit (Gordon, in Rogers, 2000):

- Příležitost participovat. Neznamená to, že by vedoucí rozhodování přenechal ostatním, ale rozhoduje celá skupina, včetně vedoucího. Rozhodování je chápáno jako proces, pomocí kterého získává a zkoumá relevantní údaje celá skupina.
- Svoboda komunikace. Vedoucí by měl odstraňovat bariéry komunikace a facilitovat vzájemné porozumění mezi členy skupiny.
- Neohrožující psychologická atmosféra. Vedoucí by měl podporovat atmosféru, ve které se žádný člen skupiny nebude cítit souzený nebo hodnocený. Naopak, členové skupiny budou vnímat, že jim někdo naslouchá, chápe, co říkají, akceptuje je.

Vedoucí zaměřený na skupinu může výše uvedené podmínky zajišťovat tak, že sám projevuje vřelost a empatické porozumění; věnuje pozornost druhým lidem; rozumí významu a úmyslu a vyjadřuje toto porozumění reflexemi, které mohou být buď orientované na jednotlivce ve skupině, nebo na skupinu jako celek; projevuje bezvýhradné pozitivní přijetí vůči členům skupiny a akceptuje také skupinu takovou, jaká v dané chvíli je; odkrývání souvislosti.

Ve vztahu k akceptaci skupiny je důležité vymezení hranic, ve kterých se vedoucí se svým týmem pohybuje. Stejně jako v terapii, i při vedení zaměřeném na skupinu, je nutné vymezit hranice. Vedoucí tedy nemusí akceptovat rozhodnutí skupiny, že si například zvýší platy nebo změní pracovní dobu (Gordon, in Rogers, 2000).

Předpokládá se, že vedoucí ve skupině působí jako vzor, takže ostatní členové skupiny mají tendenci postupně měnit své chování a sami ve stále větší míře uplatňovat výše uvedené funkce vedoucího zaměřeného na skupinu (Gordon, in Rogers, 2000).

Mezi výsledky tohoto přístupu, které nastínil Gordon (in Rogers, 2000) a které zároveň představují přínosy pro skupinu, pro členy skupiny, včetně vedoucího i pro efektivnost fungování firmy, patří následující:

- členové skupiny cítí porozumění a akceptaci ostatními členy skupiny, jsou jistější, spontánnější, méně defenzivní vůči sobě, společenštější a více si důvěřují, jsou angažovanější, více komunikují a sdělují své názory
- členové skupiny cítí, že zodpovědnost za hodnocení spočívá na nich samotných, jsou ochotnější podívat se na sebe upřímně
- členové skupiny lépe rozumějí sami sobě a mají tendenci aktivně se měnit
- zlepšení mezilidských vztahů, méně nedorozumění mezi jednotlivci, lepší spolupráce, efektivnější rozhodování, větší úcta vůči každému členovi skupiny, menší hostilita a rivalita mezi členy skupiny
- participace zaměřená na ego ustupuje před participací zaměřenou na skupinu
- členové skupiny častěji spontánně vyjadřují své skutečné pocity a postoje, což vede k lepšímu vzájemnému porozumění a to podporuje možnost konsensu
- menší závislost na vedoucím, přebírání iniciativy a větší tvořivost při řešení problémů
- přijetí a dodržování skupinových norem, které si skupina nastavila sama

1.2.4.2. Vedení zaměřené na člověka

Pokud převedeme výše uvedenou Rogersovu teorii na kontext vedení člověka, můžeme uvažovat takto:

Aktualizační tendence se plně realizuje za podmínek, kdy zaměstnanec prožívá ze strany svého nadřízeného kongruenci, bezpodmínečné pozitivní přijetí a empatické porozumění. V případě naplnění těchto podmínek nastane proces, který umožní určité změny osobnosti a chování člověka. Změny, které se mohou v průběhu tohoto procesu u zaměstnance dít, jsou následující:

- zaměstnanec bude stále svobodnější ve vyjadřování svých pocitů, které se budou ve stále větší míře vztahovat k jeho self
- zaměstnanec dokáže své zážitky přesněji symbolizovat, bude svým pocitům a percepčním lépe rozumět a dokáže přesněji určit, čeho se týkají a s čím souvisejí
- postupně se bude měnit sebepojetí zaměstnance tak, aby mohl přijmout zážitky, aniž by je musel popírat či zkreslovat, aniž by je prožíval jako ohrožující
- zaměstnanec bude postupně schopný ve větší míře bez pocitu ohrožení prožívat bezpodmínečné pozitivní přijetí ze strany svého nadřízeného a také sám sebe bude ve větší míře bezpodmínečně pozitivně přijímat

- zaměstnanec dokáže stále víc hodnotit věci a události podle sebe, bude věřit svému vnitřnímu centru hodnocení a svému organismickému hodnoticímu procesu

Mezi konkrétní změny u zaměstnance, které zároveň představují přínosy uplatnění vedení zaměřeného na člověka, můžeme zařadit:

- větší otevřenost vůči novým zážitkům – lepší přizpůsobení se neustálým změnám, které jsou charakteristické pro fungování firem v dnešní době (například rychlý rozvoj v oblasti IT technologií, které jsou využívány všemi firmami, jež chtějí držet krok s dobou)
- větší efektivnost při řešení problémů, efektivnější kognitivní fungování – bude rychleji přicházet s řešeními, která budou pro danou problémovou situaci optimálnější vzhledem k okolnostem
- větší sebedůvěra a spokojenost sama se sebou, pozitivnější sebepřijetí – bude aktivnější v přijímání výzvy a samostatnější při realizaci úkolů a projektů
- realističtější a přesnější vnímání druhých lidí – menší riziko nedorozumění a konfliktů, větší vstřícnost a ohleduplnost při jednání s druhými lidmi
- lepší sebekontrola – vědomé řízení svého chování, zralejší reakce z pohledu druhých
- větší kreativita a jedinečné přizpůsobení se každé nové situaci a každému novému problému
- větší míra vyjadřování svých vlastních cílů a hodnot – větší transparentnost jeho jednání a chování pro druhé lidi
- omezení výskytu defenzivního chování a lepší uvědomění si vyskytujícího se defenzivního chování
- nižší míra úzkosti, pokles psychické tenze, menší zranitelnost a efektivnější zvládání stresových situací a vyšší tolerance vůči frustraci

Domnívám se, že výše uvedené změny představují přínosy jednak pro samotného zaměstnance ve smyslu vyšší pracovní spokojenosti, nižší míry prožívaného stresu a frustrace, lepších pracovních vztahů, méně častých konfliktů a jednak pro jeho nadřízeného a firmu ve smyslu vyšší pracovní efektivnosti, kreativity, flexibility v nových situacích a při zavádění změn, proaktivity, otevřené komunikace atd.

Platnost výše uvedených závěrů byla ověřována Rogersem, jeho spolupracovníky a dalšími výzkumníky i v pozdější době zejména v terapeutickém kontextu. Výsledky výzkumů z terapeutického kontextu zde uvádím z toho důvodu, že takové přímé výzkumné důkazy na podporu těchto závěrů ohledně uplatnění podmínek PCA v organizačním kontextu nejsou k dispozici, a také protože se domnívám, že lze předpokládat, že do určité míry budou platit i

mimo terapeutický kontext. Hodně z těchto výzkumů Rogers (1959) uvádí jako důkazy své teorie PCA. Bozarth, Zimring, Tausch (2005) sestavili přehled výzkumů terapie zaměřené na klienta. Mezi závěry, které vyplývají ze zkoumání výsledků výzkumů, uvádějí mimo jiné tato tvrzení:

- Přísně navržené studie v Německu potvrzují účinnost podmínek přístupu terapeuta a CCT.
- Výzkum psychoterapeutických výsledků na konci devadesátých let prokázal, že úspěšné výsledky jsou vázány především na vztahové proměnné klienta a terapeuta a na mimoterapeutické proměnné klienta, mezi které patří klientovy zdroje a nahodilé okolnosti.

„Stručně řečeno, výsledky psychoterapeutického výzkumu hovoří ve prospěch hlavních principů CCT. Terapeutický vztah a klientovy zdroje jsou klíčem k úspěšné terapii a základem CCT. Je zřejmé, že Rogersova hypotéza nutných a dostačujících podmínek a jeho teorie terapeutických podmínek má větší oporu v empirických důkazech, než připouštějí některé dvojznačné výzkumné zprávy z poloviny sedmdesátých let.“ (Bozarth, Zimring, Tausch, 2005, s. 247) Tito autoři v závěru svého příspěvku uvádějí, že desetiletí výzkumu CCT prokázaly, že skutečný potenciál úspěšné terapie leží v klientovi a že pozornost terapeuta vůči individuálnímu rámci klientových významů klientovi pomáhá ve využití vnitřních a vnějších zdrojů.

Výzkumy, které byly provedeny v organizačním kontextu, jsou uvedeny výše v podkapitole 1.2.3.

Přístup zaměřený na člověka, který představuje Plas (1996) ve své knize „Person-centered Leadership“, jak jsem již uvedla v oddíle 1.2.1., má kořeny v PCA, ale navazuje také na výzkumy Kurta Lewina, Renisse Likerta, teorii motivace Abrahama Maslowa a dalších. V rámci přístupu, který Plas uvádí je zaměstnanec v organizaci na prvním místě, má dostatečnou zodpovědnost, je oceňován za svou práci, nadřízený jej aktivně podporuje v tom, aby do své práce vkládal své opravdové pocity, hodnoty a své skutečné self. Plas zdůrazňuje důležitost toho, že zaměstnanec vkládá do své práce také své srdce a duši, sdílí s ostatními své pocity a osobní hodnoty. Pracovní prostředí, ve kterém jsou pocity přehlíženy a kde se od lidí očekává, že budou předstírat, že je nemají, podporuje kontrolu emocí a zároveň způsobuje, že se zvětšuje vzdálenost mezi zaměstnanci a organizací. Důležitým poznatkem ale je, že lidé jsou oddaní organizacím, se kterými mají spojené důležité pocity. Takže podpora autenticity je pravděpodobně nejdůležitější věcí, kterou vedoucí musí dělat. Je to nutnost. Vedoucí se musí naučit překonat svůj vlastní strach z autentického jednání, z vyjádření toho, co ve

skutečnosti prožívají. Je však důležité, aby byli sami kongruentní, protože to podporuje sdílení skutečných pocitů mezi zaměstnanci. Toto sdílení je možné pouze v prostředí, kde se lidé cítí bezpečně, kde jsou akceptovány různé pohledy na věc a různé názory.

Plas (1996) uvádí, že k tomu, aby bylo vedení zaměřené na pracovníka, je potřeba splnit tři věci: (1) plně porozumět jeho kulturním normám a hodnotám; (2) ocenit a podpořit to, co pracovníci chtějí od svých zaměstnání a svých životů; (3) soustředit se v určitém čase na jednoho jedince. Poslední bod znamená, že je pro organizace důležité naučit se rozvíjet silné týmy, které kladou důraz na silné jednotlivce. Zdůrazňuje, že vedoucí musí podřízenému delegovat skutečnou autoritu, zajistit, aby jeho práce měla opravdu smysl a dávat častou pozitivní zpětnou vazbu.

1.2.5. Problémy a limity uplatnění PCA v manažerské praxi

Na závěr teoretické části se chci zmínit také o problémech a limitech uplatnění PCA v manažerské praxi, které jsou uváděny v odborné literatuře, a další které vycházejí z mé pracovní zkušenosti.

Základní překážkou může být to, že PCA není v souladu s převládající materialistickou kulturou. Mearns a Thorne (2007) upozorňují na to, že zdůrazňování jedinečnosti člověka, důvěryhodnosti lidského organismu a důsledného zaměření na proces nejsou v souladu s chamtivou materialistickou kulturou, kde honba za ziskem, krátkodobými cíli, technologickou efektivností a sofistikovanými technikami kontroly řídí životy velké většiny lidí ve většině rozvinutých zemí. Autoři však vyjadřují také optimistický pohled do budoucna. Považují situaci za tak extrémní, že určitě brzy dojde ke zlomu a lidé si začnou opět cenit jiných hodnot, včetně jedinečnosti sebe sama a hlubokých vztahů s druhými lidmi.

Thomas Gordon (in Rogers, 2000) popisuje, že se při snaze aplikovat vedení zaměřené na skupinu u jednotlivců ve skupině setkali se silným odporem vůči změně a s počáteční silnou závislostí na vedoucím, od kterého očekávali, aby je vedl a radil jim.

Jen velmi málo skupin v naší společnosti má podmínky, které by podporovaly jejich pohyb k maximálnímu využití potenciálu. Častěji se stává, že skupina spoléhá jen na příspěvek části svých členů, zatímco zbývající část skupiny plýtvá energií na odpor vůči moci a autoritě aktivnějších členů (Gordon, in Rogers, 2000).

Gordon (in Rogers, 2000) uvádí přehled některých problémů při aplikování vedení zaměřeného na skupinu:

- Plánování za skupinu. Problém s plánováním vedoucího za skupinu se objevuje v případě, že je skupina ve vztahu k vedoucímu hostilní, v odporu nebo stále závislá, protože pak bude na jeho plánování reagovat buď bojem, nebo poddajnou akceptací,

přičemž oba tyto případy budou bránit možnosti spontánního výskytu plánů od skupiny jako celku. Pokud však vedoucí zaměřený na člověka již úspěšně distribuoval vedoucí funkce ve prospěch skupiny, potom jeho pokusy plánovat za skupinu nebudou brány odlišně, než kdyby se o to pokusil kterýkoli jiný člen skupiny.

- Nejistota vedoucího. V kontextu plánování za skupinu Gordon zmiňuje, že plánování často bývá nástrojem moci a způsobem ovlivňování skupiny ve směru, který chce vedoucí. Tento pokus chápe jako pokus o snížení nejistoty vedoucího. Někteří vedoucí jsou ve svobodné situaci nejistí a je pro ně těžké tolerovat nepřítomnost struktury. Zdá se, že potřebují pravidla, regulace, plány, procedury, organizování, náplně práce a další podobné rekvizity. Když vedoucí cítí, že potřebuje vytvořit určitou strukturu kvůli vlastní bezpečnosti, je důležité, aby skupinu o svých plánech upřímně informoval. Skupina nebude důvěřovat vedoucímu, u kterého vnímá snahu o manipulaci kvůli splnění jeho cílů.
- Neochota participovat. Při aplikaci vedení zaměřeného na skupinu bývá problémem přimět k participaci všechny členy. Pokud některý člen skupiny odmítá podílet se na skupinovém dění, je důležité, aby se vedoucí spolehl na účinky neohrožující a akceptující atmosféry, a aby byl ochotný akceptovat váhání člověka nebo jiné projevy jeho chování. K tomu je potřeba určitá dávka trpělivosti, tolerance a jistoty ze strany vedoucího.
- Problém s úplnou distribucí vedení. V některých skupinách se všechny funkce vedení pravděpodobně nikdy úplně nedistribuuje. To se může stát například kvůli tlaku, který na vedoucího vyvíjí jeho nadřízený. V praxi to může znamenat, že se teoreticky sníží možnost skupiny realizovat se v plném rozsahu, přičemž vedoucí může stále demonstrovat důvěru ve skupinu v rámci těchto hranic.
- Velké organizace. Ve velkých organizacích jsou časté osobní kontakty téměř nemožné a jsou tam velké prostorové překážky v komunikaci. Otázkou je, jestli je možné realizovat principy, které plynou z aplikace vedení zaměřeného na skupinu v menších skupinách, i u velkých organizací.

Další překážkou uplatnění PCA (a zároveň překážkou mezilidské komunikace obecně) může být tendence hodnotit, kterou Rogers (1952) popisuje jako velmi přirozenou lidskou tendenci soudit, hodnotit, schvalovat (nebo neschvalovat) vyjádření druhého člověka nebo skupiny. Tato tendence se ještě zvyšuje v situacích, které jsou emočně vypjaté. Hodnocení způsobuje v komunikaci, že lidé zůstávají ve svých referenčních rámcích, takže nechápou

pohled toho druhého, a to způsobuje mnohá nedorozumění. Pro uplatnění PCA je nutné, aby se manažer naučil v komunikaci nepoužívat hodnotící soudy a snažil se naslouchat a porozumět zaměstnanci z jeho referenčního rámce. Rogers (1952) upozorňuje na to, že když člověk tímto způsobem chápe druhého člověka, když takto vstupuje do jeho vnitřního světa bez snahy činit hodnotící soudy, může se stát, že se tím sám změní. A této změny se člověk může velmi obávat. Takže tady jsou ve skutečnosti dvě překážky – přirozená lidská tendence hodnotit a strach ze změny.

Mezi další možné překážky, se kterými jsem se sama setkala při spolupráci s manažery na různých úrovních organizační hierarchie, lze zařadit:

- nedůvěra ve schopnosti podřízených
- nedostatečné sebevědomí a nedůvěra ve vlastní schopnosti a dovednosti ve vedení lidí
- potřeba uplatňovat svůj mocenský vliv a vystupovat z pozice autority
- firemní kultura není v souladu s přístupem zaměřeným na člověka, je zaměřena především na výkony, finanční výsledky a vnější image firmy
- preference krátkodobých zisků před dlouhodobým udržitelným výkonem firmy
- neochota vedoucího ke změně a práci na vlastním rozvoji
- strach vedoucího dát najevo své skutečné pocity a prožitky

Přestože existují limity a překážky v uplatnění PCA v manažerské praxi, věřím, že jeho přínosy jsou natolik významné, že se firmě vyplatí věnovat čas, energii i finanční prostředky na odstraňování těchto překážek. Sice to často bude běh na dlouhou trať, který se ale firmě později vrátí v podobě efektivních, motivovaných, spokojených a oddaných zaměstnanců na jedné straně a dlouhodobých finančních zisků, konkurenceschopnosti a udržitelném růstu na straně druhé.

2. EMPIRICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce jsem se zaměřila na ověření souvislosti uplatnění základních podmínek PCA ve vedení lidí s oddaností organizaci. Zvolila jsem kvantitativní výzkum v podobě korelační studie. Formulovala jsem několik výzkumných cílů a pracovních hypotéz, zvolila nástroje měření proměnných, zrealizovala dotazníkové šetření, zpracovala získaná data a provedla statistickou analýzu dat. Popis těchto fází výzkumu, výsledky, diskuse a závěry jsou uvedené v následujících kapitolách této části diplomové práce.

2.1. Výzkumné cíle a hypotézy

Hlavním cílem výzkumu v této diplomové práci je zjistit souvislost mezi mírou uplatnění vedení zaměřeného na člověka (resp. uplatnění základních podmínek PCA ve vedení zaměstnance) a oddaností zaměstnance organizaci, pro kterou pracuje (dále jen „oddanost organizaci“).

Základní pracovní hypotézy vycházející z výše uvedeného hlavního cíle tedy zní:

H₁: Míra empatického porozumění ze strany vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

H₂: Míra kongruence vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

H₃: Úroveň přijetí zaměstnance ze strany vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

H₄: Nepodmíněnost přijetí zaměstnance ze strany vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

Dalším cílem bylo zjistit souvislost délky vztahu s uplatněním vedení zaměřeného na člověka. Kromě výše uvedených základních hypotéz jsou testovány také následující pracovní hypotézy:

H₅: Míra uplatnění vedení zaměřeného na člověka signifikantně koreluje s délkou současného typu vztahu (vedoucí/zaměstnanec).

H₆: Míra uplatnění vedení zaměřeného na člověka statisticky významně souvisí s tím, jak dlouho se vedoucí a zaměstnanec znají.

Cílem výzkumu bylo také ověřit vliv demografických charakteristik vedoucích a zaměstnanců na uplatňování vedení zaměřeného na člověka a vliv demografických charakteristik zaměstnanců na jejich oddanost organizaci. Z tohoto cíle vycházejí následující hypotézy:

H₇: Jednotlivé demografické skupiny vedoucích a zaměstnanců (podle věku, pohlaví nebo vzdělání) se statisticky významně liší v míře uplatňování vedení zaměřeného na člověka.

H₈: Jednotlivé demografické skupiny zaměstnanců (podle věku, pohlaví nebo vzdělání) se statisticky významně liší v míře oddanosti organizaci.

H₉: Rozdíly v jednotlivých demografických charakteristikách zaměstnanců a vedoucích (věk, pohlaví, vzdělání) statisticky významně souvisejí s mírou uplatňování vedení zaměřeného na člověka.

2.2. Přehled proměnných a jejich operacionalizace

Míra uplatňování vedení zaměřeného na člověka v tomto výzkumu znamená míru, do jaké jsou naplněny jednotlivé základní podmínky PCA ze strany vedoucího při vedení zaměstnanců. Tato proměnná je operacionalizovaná hrubými skóry (HS) jednotlivých škál v Barrett-Lennardově vztahovém dotazníku - BLRI² (viz podkapitola 2.3.2.):

- HS úroveň přijetí – hrubý skór škály „úroveň přijetí“
- HS empatické porozumění – hrubý skór škály „empatické porozumění“
- HS kongruence – hrubý skór škály „kongruence“
- HS nepodmíněnost přijetí – hrubý skór škály „nepodmíněnost přijetí“

Oddanost organizaci je operacionalizovaná celkovým hrubým skórem v Dotazníku oddanosti organizaci - OCQ (viz podkapitola 2.3.2.).

- HS OCQ je celkovým hrubým skórem v Dotazníku oddanosti organizaci – tato proměnná představuje míru oddanosti zaměstnance organizaci, pro kterou pracuje (dále jen „oddanost organizaci“)

Další proměnné, které jsou předmětem statistické analýzy a testování hypotéz, jsou:

- věk zaměstnance
- vzdělání zaměstnance
- pohlaví zaměstnance
- rozdíl věk – rozdíl ve věku mezi vedoucím a zaměstnancem
- rozdíl vzdělání – rozdíl ve vzdělání mezi vedoucím a zaměstnancem
- rozdíl pohlaví – rozdíl v pohlaví mezi vedoucím a zaměstnancem
- věk vedoucího
- vzdělání vedoucího
- pohlaví vedoucího

² BLRI vyplňují zaměstnanci a hodnotí vztah ke svému nadřízenému. Míra uplatnění jednotlivých podmínek PCA v daném vztahu je tedy stanovena na základě subjektivního hodnocení zaměstnancem. Tento způsob měření podmínek je v souladu s Rogersovým postojem uvedeným v oddíle 1.1.2.2.

- doba, jakou se zaměstnanec a vedoucí znají
- délka současného typu vztahu vedoucí/zaměstnanec

Doplňující proměnnou, která slouží k charakteristice vzorku respondentů, je proměnná „obor“, která představuje obor, ve kterém daný zaměstnanec pracuje (resp. ve kterém existuje daný vztah zaměstnanec / vedoucí, který je předmětem tohoto výzkumu).

2.3. Výzkumné metody

V této části je popsán metodologický princip a metody, které byly při tomto výzkumu použity.

2.3.1. Metodologický princip

Metodologickým principem tohoto výzkumu je korelační studie, ve které zkoumáme těsnost vztahu mezi proměnnými. Údaje týkající se zkoumaných proměnných byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven spojením dvou již existujících dotazníkových metod, které byly přeloženy z anglického jazyka. Jedna z těchto metod měří uplatnění základních podmínek PCA ve vztazích a druhá se týká oddanosti zaměstnance organizaci, pro kterou pracuje. Obě dotazníkové metody jsou blíže popsány v podkapitole 2.3.2. Finální podoba dotazníku použitého v tomto výzkumu je uvedena v Příloze 1.

Dotazník byl zpracován ve formě elektronického formuláře dostupného na internetu a rozeslán 56 lidem (z okruhu mých známých) s žádostí o vyplnění a také o případné přeposlání dalším lidem. Cílem bylo získání dostatečného počtu respondentů z různých oborů a různých firem. Pro podporu návratnosti dotazníků byla žádost rozesílána individuálně, nikoli souhrnně. Předpokladem bylo, že adresná a osobní žádost zvýší pravděpodobnost, že se oslovený člověk rozhodne věnovat vyplnění dotazníku svůj čas. Uvědomuji si, že při větším rozsahu výzkumu anebo při oslovování cizích lidí by tento způsob nebyl optimální, ale v tomto případě byl úspěšný. V průběhu 2 týdnů, kdy byl dotazník zveřejněn na internetu, jej vyplnilo 63 respondentů, kteří byli zahrnuti do výzkumného vzorku, který je popsán v podkapitole 2.4.2.

Vzhledem k internetové formě zpracování byl dotazník zcela anonymní. Data se automaticky ukládala ve formě přehledné tabulky, kterou po ukončení šetření bylo možné stáhnout do MS Excelu a poté do programu SPSS na statistické zpracování.

2.3.2. Metody

Základní metodou použitou v tomto výzkumu je Barrett-Lennardův vztahový dotazník (BLRI – Barrett-Lennard Relationship Inventory – Form OS-64). Autorem tohoto dotazníku je Godfrey T. Barrett-Lennard, Ph.D., který mi poslal aktuální verzi dotazníku v angličtině a

také souhlas s jeho použitím v rámci mého výzkumu v diplomové práci (viz Příloha 2). Tento dotazník byl doplněný o položky Dotazníku oddanosti organizaci (OCQ – Organizational Commitment Questionnaire), jehož autory jsou Mowday, Steers a Porter (1979, in Ismail a kol., 2011, s. 96).

Při vytváření české verze dotazníku byl dodržen následující postup:

1. Překlad z anglického jazyka do českého jazyka.
2. Zpětný překlad z českého jazyka do anglického jazyka jiným překladatelem.
3. Srovnání původní anglické verze a nové anglické verze a úprava položek, kde se objevily rozdíly.
4. Zadání dotazníku 8 lidem (účastníci volitelného semináře Psychodiagnostická praktika na FF UK v Praze, dne 4.1.2011) a získání zpětné vazby k formulaci a srozumitelnosti jednotlivých položek.
5. Finální úprava formulace položek dotazníku.

2.3.2.1. BLRI

Úvodní informace k dotazníku BLRI jsou uvedeny v oddíle 1.1.3.4. V této části uvedu podrobnější informace o jeho struktuře, administraci, skórování, reliabilitě a validitě.

Základních forem Barrett-Lennardova vztahového dotazníku je několik. Liší se podle počtu položek (64 položek nebo 40 položek) nebo podle toho, kdo dotazník vyplňuje (forma MO – „Myself to the Other“ neboli „Já ve vztahu k druhému“ – je používána při sebehodnocení, forma OS – Other toward Self“ neboli „Druhý ve vztahu ke mně“ – je používána, když respondent hodnotí druhého člověka). V tomto textu je zkratka BLRI používána pro formu „OS-64“, tedy dotazník, kde je 64 tvrzení týkajících se hodnocení druhého člověka.

Jednotlivé škály BLRI (úroveň přijetí, empatické porozumění, kongruence a nepodmíněnost přijetí) jsou popsány v teoretické části této diplomové práce (viz podkapitola 1.1.3.). Konstrukce dotazníku BLRI vychází z klasické Rogersovy koncepce základních podmínek v terapeutickém vztahu, která byla postupně rozšířena i na vztahy mimo terapeutický kontext a nazvána přístupem zaměřeným na člověka. Tyto podmínky byly v průběhu vývoje dotazníku zrevidovány a blíže definovány (Barrett-Lennard, 1986).

Každá škála v dotazníku zahrnuje 16 tvrzení, z nichž 8 je formulováno pozitivně a 8 negativně. U každého tvrzení respondent označí své hodnocení na šestibodové stupnici od +3 (Ano, zcela souhlasím) do -3 (Ne, zcela nesouhlasím).

Příklady položek u jednotlivých škál (na volné místo si respondent při vyplňování dotazníku v duchu dosazuje jméno osoby, kterou hodnotí):

Úroveň přijetí

- pozitivní položky
 - _____ mě respektuje jako člověka.
 - _____ mě má skutečně v oblibě.
- negativní položky
 - _____ se mnou nemá trpělivost.
 - _____ je ke mně lhostejný(á).

Empatické porozumění

- pozitivní položky
 - _____ chce porozumět tomu, jak já něco vnímám.
 - _____ téměř vždy přesně chápe, co mám na mysli.
- negativní položky
 - _____ možná rozumí mým slovům, ale nechápe, jak se cítím.
 - _____ se dívá na to, co dělám, ze své vlastní perspektivy.

Kongruence

- pozitivní položky
 - _____ se v našem vztahu cítí příjemně a v pohodě.
 - Mám pocit, že _____ je ve vztahu ke mně opravdový(á) a upřímný(á).
- negativní položky
 - _____ je nesvůj (nesvá), když se ptám na určité věci nebo mluvím o určitých věcech.
 - Mám pocit, že _____ přede mnou hraje nějakou roli nebo něco předstírá.

Nepodmíněnost přijetí

- pozitivní položky
 - To, zda se cítím spokojený(á) nebo nespokojený(á) sám (sama) se sebou, nemění ve skutečnosti nic na tom, jak mě vnímá _____.
 - To, do jaké míry mě _____ má v oblibě, se nemění v závislosti na tom, co mu (jí) o sobě řeknu.
- negativní položky
 - _____ se o mě zajímá v závislosti na tom, co říkám nebo dělám.
 - _____ má na mě někdy lepší názor než jindy v závislosti na tom, jak se chovám.

Barrett-Lennard (1986) uvádí postup administrace dotazníku. Zdůrazňuje, že je velmi důležité, aby respondenti jednak pochopili, co mají dělat (popsáno v instrukcích v dotazníkovém formuláři, který vyplňují), a jednak aby věděli, z jakého důvodu jsou žádáni o vyplnění dotazníku, kdo k jejich údajům bude mít přístup a jakým způsobem s těmito citlivými daty bude nakládáno. Dodržení následujících tří podmínek považuje za stěžejní pro správnou administraci dotazníku a sběr dat pro výzkumné účely:

- důvěra respondentů v osoby, které požadují a zajišťují sběr dat, a také důvěra v účel, kvůli kterému jsou žádáni o vyplnění dotazníku;
- zajištění sběru dat takovým způsobem, aby v žádném případě druhá strana ve vztahu (ta, která je hodnocená) neměla přístup k údajům vyplněným v dotazníku;
- vyhnout se hromadné administraci dotazníku.

Pokud jde o časové hledisko administrace BLRI, Barrett-Lennard (1986) obecně soudí, že v terapeutických podmínkách nebo v oblasti pomáhajících profesí je nutné, aby před vyplněním dotazníku proběhly alespoň tři rozhovory mezi lidmi, jejichž vztah je zkoumán.

Šestibodová stupnice (+3, +2, +1, -1, -2, -3) je při skórování BLRI brána jako intervalová škála. V rámci zkušeností s BLRI nebyl důvod tento způsob skórování měnit a přidávat nulovou prostřední hodnotu na dané stupnici. Kromě toho Barrett-Lennard (1986) považuje za lepší nemít tuto prostřední neutrální hodnotu, aby ji respondenti nevolili z důvodu, že je to pro ně snadnější, než si vybrat mezi pozitivním a negativním hodnocením na dané škále. S používáním těchto hodnot jako metrické škály nikdy nebyl za dobu existence BLRI žádný problém. Formulář na skórování dotazníku je uveden v Příloze 3. Při skórování je potřeba transformovat negativní položky dotazníku vynásobením -1. Pokud hrubý skóre u některé z podmínek BLRI vychází jako záporné číslo, znamená to, že uplatnění této podmínky ve vztahu výrazněji chybí. Průměrné hodnoty hrubých skóre ve zkoumaných vzorcích bývají nejvyšší u škály „úroveň přijetí“ a nejnižší u škály „nepodmíněnost přijetí“. Průměrné hodnoty „empatického porozumění“ a „kongruence“ bývají někde mezi nimi (Barrett-Lennard, 1986).

Oficiální normy BLRI neexistují. Vzhledem k množství variant a revizí dotazníku v terapeutickém kontextu a k dalším adaptacím a úpravám, by nebylo možné v rámci tohoto spektra normy aplikovat. Metody skórování, zdroje dat, úhel pohledu, délka a typ vztahu by musely být alespoň přibližně stejné, aby bylo možné dát dohromady a uspořádat data ve smysluplné normativní formě (Barrett-Lennard, 1986).

Barrett-Lennard (1986) zmiňuje, že byly provedeny odhady reliability u každé škály BLRI (u terapeutických vztahů split-half analýza reliability a v kontextu přátelských a rodinných vztahů test-retest). Kromě škály, která byla později z dotazníku odstraněna, v každé analýze a u každé škály koeficienty reliability byly větší než 0,80. Gurman (1977, in Barrett-Lennard, 1986) uvádí průměrné hodnoty reliability u jednotlivých škál (z jedenácti vzorků respondentů; odhad vnitřní konzistence - koeficienty reliability split-half a alpha): úroveň přijetí 0,91; empatické porozumění 0,84; nepodmíněnost přijetí 0,74; kongruence 0,88. Dále uvádí, že odhady reliability metodou test-retest u deseti vzorků se pohybují od 0,61 do 0,95. Intervaly mezi první a druhou administrací dotazníku se pohybovaly mezi 12 dny a 12 měsíci.

V tomto výzkumu byl také proveden odhad vnitřní konzistence jednotlivých škál pomocí dvou modelů:

- Cronbachovo Alpha
- Split-half reliability – Spearman-Brownův koeficient

Výsledky odhadu reliability jsou v Tabulce 1. Z těchto výsledků je zřejmé, že tři ze čtyř škál mají vysokou reliability, pohybující se v rozmezí 0,896 a 0,932. Pouze škála „nepodmíněnost přijetí“ má reliability nižší. Ve výsledcích výše zmíněné Gurmanovy studie průměrná hodnota reliability vyšla u této škály také nejnižší ze všech čtyř. Odhady reliability u škál „empatické porozumění“ a „kongruence“ jsou v tomto výzkumu ve srovnání s Gurmanovou studií mírně vyšší. Odhady reliability u škály „úroveň přijetí“ jsou v obou případech srovnatelné.

Tabulka 1: Odhad reliability BLRI (N=63)

<i>Koeficient reliability</i>	<i>Úroveň přijetí</i>	<i>Empatické porozumění</i>	<i>Kongruence</i>	<i>Nepodmíněnost přijetí</i>
Cronbachovo Alpha	0,903	0,896	0,926	0,556
Spearman-Brown	0,932	0,918	0,915	0,666

Korelační analýza hrubých skóre jednotlivých škál (viz Tabulka 2) ukázala, že škály mezi sebou významně souvisejí s tím, že:

- (1) korelace mezi škálou „nepodmíněnost přijetí“ a škálami „empatické porozumění“ a „kongruence“ je méně těsná, než korelace mezi ostatními škálami, ale je signifikantní na hladině významnosti $\alpha = 0,01$.
- (2) mezi škálou „úroveň přijetí“ a škálou „nepodmíněnost přijetí“ je korelace signifikantní pouze na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Tato skutečnost do určité míry potvrzuje rozhodnutí autora dotazníku rozdělit původní souhrnnou škálu „bezpodmínečné pozitivní přijetí“ na tyto dvě samostatné škály.

Tabulka 2: Korelace HS škál BLRI - Spearmanův korelační koeficient (r), N=63

		HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmínečnost přijetí
HS úroveň přijetí	r	1	0,785**	0,784**	0,265*
	p		<0,001	<0,001	0,036
HS empatické porozumění	r	0,785**	1	0,756**	0,444**
	p	<0,001		<0,001	<0,001
HS kongruence	r	0,784**	0,756**	1	0,348**
	p	<0,001	<0,001		0,005
HS nepodmínečnost přijetí	r	0,265*	0,444**	0,348**	1
	p	0,036	<0,001	0,005	

**Korelace je signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,01$ (2-stranná)

* Korelace je signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$ (2-stranná)

Pečlivé zakotvení v teorii a různé kroky, které byly učiněny při přípravě a revizi dotazníku, spolu s dosaženými hodnotami reliability, jsou dobrými předpoklady validity tohoto nástroje. Validita BLRI byla ověřována a zajišťována například v těchto oblastech (Barrett-Lennard, 1986):

- obsahová validita – podrobná kvalitativní položková analýza (několik zkušených hodnotitelů bylo požádáno o revizi a komentář k výběru a formulaci položek);
- prediktivní validita – byly uskutečněny různé nezávislé prediktivní studie týkající se analýzy vazby mezi základními podmínkami měřenými BLRI a výstupy terapie nebo pomáhajících vztahů;
- faktorové analýzy – tyto analýzy, které vycházely z korelací mezi jednotlivými položkami dotazníku, vedly k úpravě výběru a uspořádání položek. Faktory, které vyšly z těchto analýz, do značné míry odpovídaly těm faktorům, které byly vybrány na základě teorie.

2.3.2.2. OCQ

OCQ je nástroj, který je využíván k měření oddanosti organizaci v různých odborných studiích (např. Ismail a kol., 2011; Iqbal, 2010; Fiorito a kol., 2007). V tomto výzkumu jsem použila 12 položek tohoto dotazníku, jak jsou popsány ve studii Ismaila a kol. (2011). U jejich studie byla ověřena vnitřní konzistence metody (Cronbachovo Alpha) s výsledkem 0,93, což znamená vysokou úroveň spolehlivosti této metody. Rozdílem mezi jejich použitím této metody a způsobem jejího použití v rámci mého výzkumu byla stupnice, kterou jsem já zvolila stejně jako u BLRI šestibodovou (vzhledem k výhodám stupnice o sudém počtu kategorií a také vzhledem k tomu, aby respondenty změna stupnice při vyplňování dotazníku

nezmátla). Původní škála této metody byla sedmibodová (od 1 – „zcela souhlasím“ do 7 – „vůbec nesouhlasím“).

Ismail a kol. (2011) považují také validitu OCQ za dostatečnou na základě několika koeficientů, ale podrobnější údaje o validitě tohoto nástroje k dispozici nemám.

U OCQ jsem kromě analýzy reliability udělala také položkovou analýzu, jejíž detailní výsledky jsou v Příloze 4. Všechny položky OCQ signifikantně korelují na hladině $\alpha = 0,01$ s celkovým skórem v OCQ.

Reliabilita OCQ byla zkoumána u všech 12 položek. V programu SPSS byl proveden odhad vnitřní konzistence na vzorku 63 respondentů, jehož výsledky jsou následující:

- Split-half reliabilita (Spearman-Brownův koeficient) = 0,749
- Cronbachovo Alpha = 0,853

Tyto výsledky odhadu reliability jsou trochu nižší než ve studii Ismaila a kol. (2011), ale jsou dostatečné na to, abychom mohli považovat OCQ za spolehlivý nástroj měření oddanosti organizaci.

2.3.3. Sběr a organizace dat

Sběr dat probíhal prostřednictvím formuláře na internetu. Důvodem volby tohoto způsobu sběru dat bylo usnadnění přístupu respondentů a zvýšení efektivnosti zpracování dat. Data se automaticky ukládala do formy přehledné tabulky, která byla po uzavření sběru dat převedena do aplikace MS Excel.

Získané údaje byly zkontrolovány s ohledem na úplnost. Dotazník vyplnilo celkem 67 lidí, ale do výzkumu bylo zařazeno pouze 63 respondentů. Jeden člověk vyplnil dotazník v souvislosti s jiným než zaměstnaneckým vztahem a další tři byli vyřazeni z důvodu, že nedokončili vyplňování dotazníku, takže chybělo hodně údajů. U ostatních respondentů chyběly celkem pouze tři hodnoty u třech různých proměnných a byly doplněny střední hodnotou dané proměnné.

U proměnné „obor“ byly názvy jednotlivých oborů v případě potřeby upraveny a seskupeny do kategorií, aby bylo možné stanovit četnosti jednotlivých oborů.

2.4. Populace a vzorek

V této části je uvedeno, o jakou populaci ve výzkumu jde a jaké charakteristiky má výzkumný vzorek, na kterém byla studie provedena. Vzhledem k typu studie a ke způsobu výběru vzorku není cílem zobecňování výsledků studie na celou populaci, ze které byl vzorek vybrán.

2.4.1. Zkoumaná populace

Tento výzkum se týká vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími v České republice a zaměřuje se na to, jak zaměstnanec subjektivně vnímá svého nadřízeného v souvislosti s uplatňováním základních podmínek PCA v jejich vztahu. Součástí zkoumané populace jsou tedy všichni občané ČR, kteří pracují a mají nadřízeného. Vzhledem k typu studie nebylo nutné zajistit reprezentativní vzorek, tudíž jsem bližší charakteristiky této populace nezjišťovala.

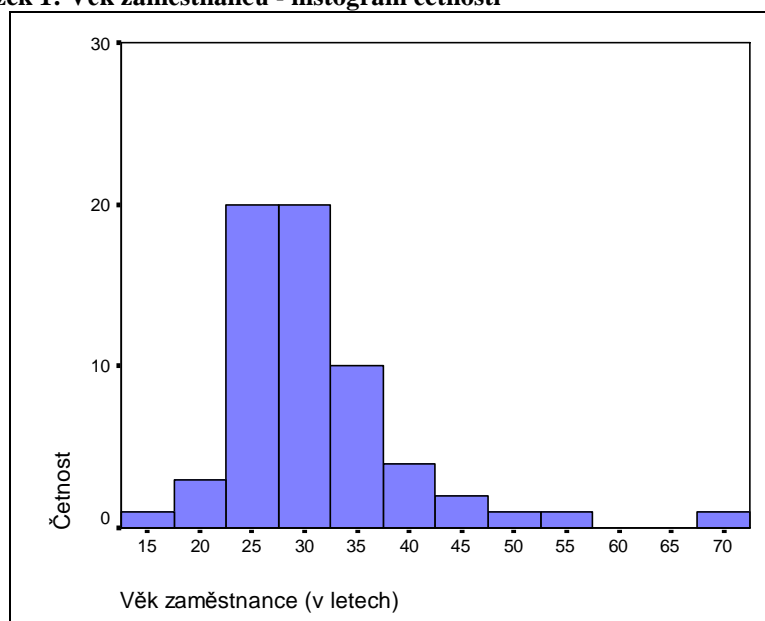
2.4.2. Výzkumný vzorek

Tato korelační studie nebyla provedena na reprezentativním vzorku zkoumané populace. Vzorek byl získán metodou příležitostného výběru. Z dané populace byli do vzorku vybráni jedinci, ke kterým jsem měla dobrý přístup a u kterých byla větší pravděpodobnost, že budou spolupracovat. Není tedy možné výsledky tohoto výzkumu zobecňovat na celou populaci. Dále jsou popsány základní charakteristiky výzkumného vzorku. Jsou uvedeny demografické charakteristiky (věk, vzdělání, pohlaví) respondentů (zaměstnanců) i jejich vedoucích, obor působení a délka vztahu.

2.4.2.1. Věk

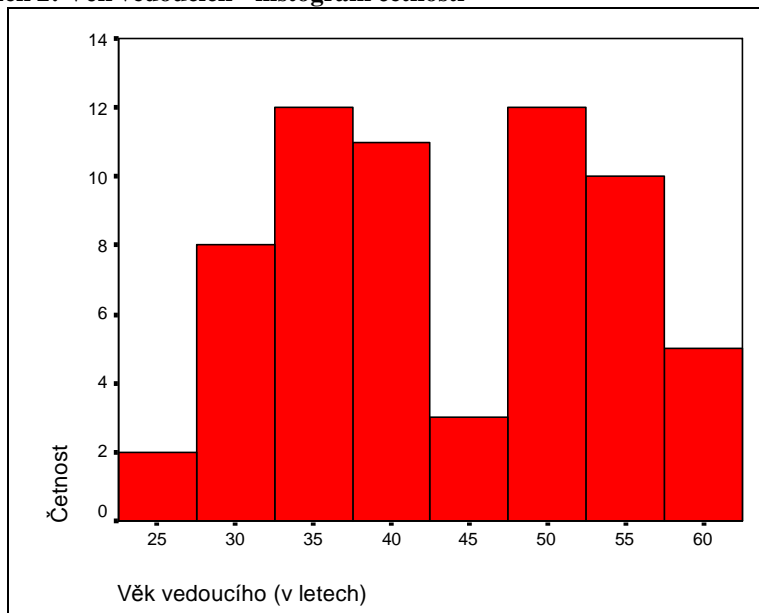
Výzkumný vzorek zahrnuje 63 respondentů ve věku 17 až 68 let. Aritmetický průměr věku respondentů je 30,76 let a standardní odchylka je 8,74. Medián je 29 let. Histogram četností této proměnné (viz Obrázek 1) je sešikmený na levou stranu, nejvyšší četnost je mezi 24 a 35 lety (75%).

Obrázek 1: Věk zaměstnanců - histogram četností



Věk vedoucích se pohybuje v rozmezí 24 až 62 let. Aritmetický průměr věku vedoucích je 43,41 let a standardní odchylka je 10,45. Histogram četností (viz Obrázek 2) má dva vrcholy – kolem hodnot 35 let a 50 let. Jelikož rozdělení má 2 vrcholy, je vhodné jako míru centrální tendence použít také modus, který u této proměnné je 35 let.

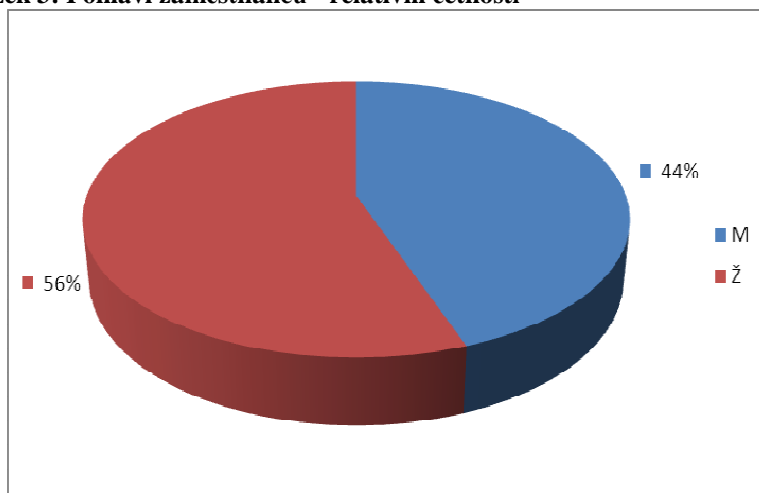
Obrázek 2: Věk vedoucích - histogram četností



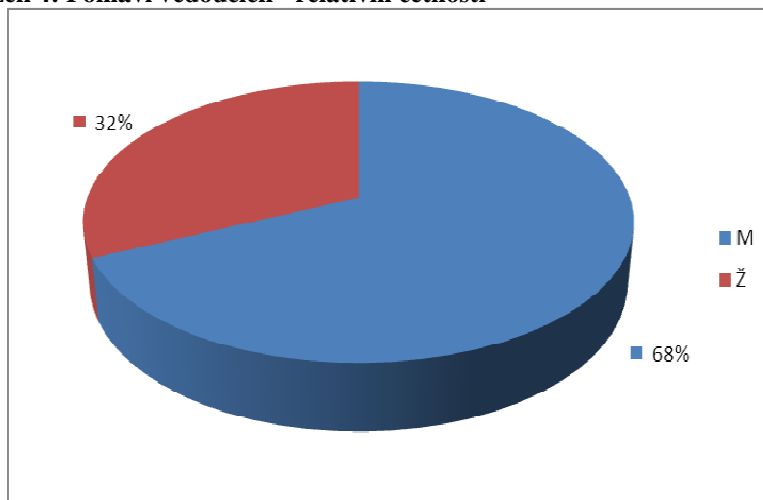
2.4.2.2. Pohlaví

Pohlaví zaměstnanců (viz Obrázek 3) je ve vzorku relativně vyvážené s mírnou převahou žen (56%). V pohlaví vedoucích (viz Obrázek 4) je výraznější převaha mužů (68%).

Obrázek 3: Pohlaví zaměstnanců - relativní četnosti



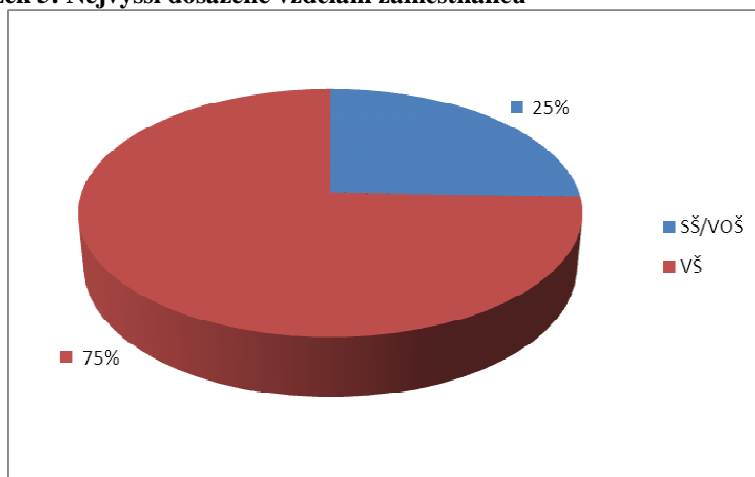
Obrázek 4: Pohlaví vedoucích - relativní četnosti



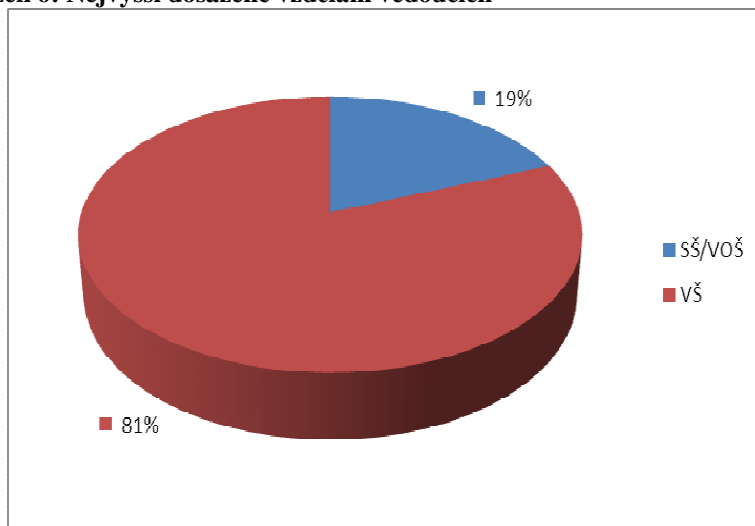
2.4.2.3. Nejvyšší dosažené vzdělání

V tomto vzorku převládá vysokoškolské vzdělání jako nejvyšší ukončené vzdělání, jak u respondentů (75%), tak u jejich vedoucích (81%). Struktura vzorku z hlediska této proměnné je přehledně znázorněna na Obrázku 5 (zaměstnanci) a na Obrázku 6 (vedoucí). V této struktuře se zřejmě odráží příležitostný výběr vzorku z okruhu mých známých, kteří jsou většinou absolventi VŠ. Kromě značné převahy vysokoškoláků je tento vzorek omezený také v tom, že zde chybí respondenti se základním vzděláním či s vyučením bez maturity.

Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



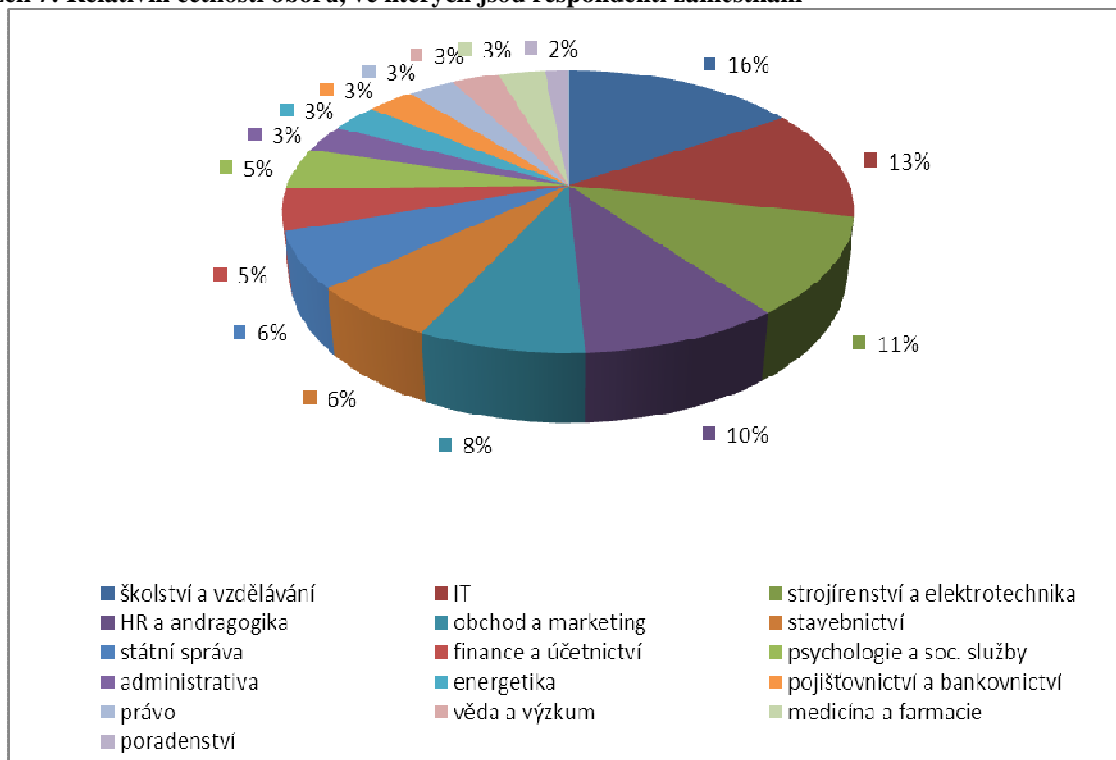
Obrázek 6: Nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích



2.4.2.4. Obor

Další sledovanou charakteristikou vzorku je obor, ve kterém respondent pracuje. Obrázek 7 znázorňuje strukturu vzorku z hlediska této proměnné. Cíl, aby bylo ve vzorku zastoupeno více různých oborů, byl naplněn. Bylo identifikováno 16 kategorií této proměnné. Mezi nejvíce zastoupené obory patří školství a vzdělávání (16%), IT (13%), strojírenství a elektrotechnika (11%), HR a andragogika (10%), obchod a marketing (8%),

Obrázek 7: Relativní četnosti oborů, ve kterých jsou respondenti zaměstnaní

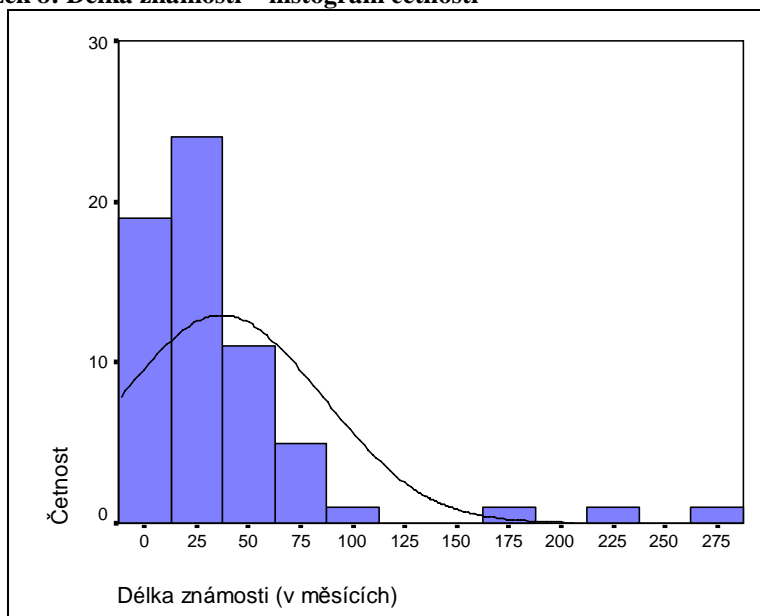


2.4.2.5. Délka vztahu

Podstatnou charakteristikou vztahu z hlediska našeho výzkumu je také jeho délka. Respondenti v dotazníku uváděli jednak jak dlouho se znají a jednak jak dlouho jsou ve zkoumaném typu vztahu (zaměstnanec/vedoucí).

Průměrná délka známosti je 37 měsíců. Vzhledem k odlehlým hodnotám je medián jako střední hodnota přesnější. Medián délky známosti je 24 měsíců. To znamená, že polovina respondentů se se svými vedoucími zná maximálně dva roky. Nejčastější hodnota (modus) je 12 měsíců. Rozmezí této proměnné je 2 až 280 měsíců. Standardní odchylka je 48 měsíců. Histogram četností (viz Obrázek 8) je sešikmený na levou stranu, jsou tam vidět mezery mezi některými hodnotami a odlehlé hodnoty.

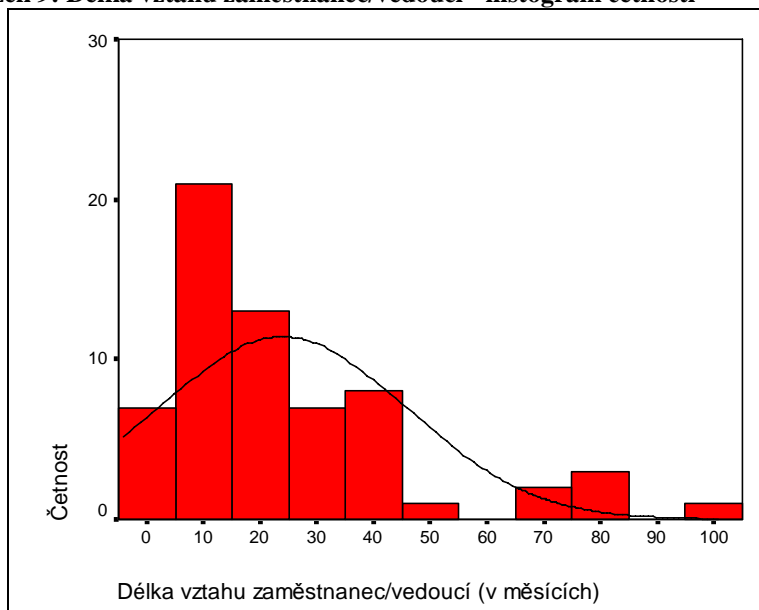
Obrázek 8: Délka známosti – histogram četností



Průměrná doba (aritmetický průměr), po kterou jsou ve zkoumaném typu vztahu, je 24 měsíců se standardní odchylkou 22 měsíců. Vzhledem k odlehlým hodnotám je přesnější mírou centrální tendence medián. U této proměnné je medián 18 měsíců. Stejně jako medián vychází i modus (18 měsíců). Rozmezí je 2 až 96 měsíců. Histogram četností (viz Obrázek 9) je také sešikmený na levou stranu, ale sešikmení je méně výrazné než u délky vztahu. Největší zhuštění je kolem 10 měsíců.

Z výše uvedených deskriptivních údajů je zřejmé, že většina vztahů mezi vedoucím a zaměstnancem, které jsou součástí tohoto výzkumu, jsou spíše krátkodobé. Většina těchto vztahů není delší než 2 roky (65%). Dlouhodobější vztahy nejsou v tomto vzorku dostatečně zastoupeny.

Obrázek 9: Délka vztahu zaměstnanec/vedoucí - histogram četností



Podrobnější výstupy ze statistického programu SPSS týkající se popisu výzkumného vzorku jsou uvedeny v Příloze 5.

2.5. Výsledky

2.5.1. Hrubé skóry BLRI a OCQ

Hrubé skóry u dotazníku BLRI byly získány postupem skórování, které je popsáno v oddíle 2.3.2.1. a jehož ukázka je uvedena v Příloze 3. V Tabulce 3 jsou uvedeny deskriptivní statistiky hrubých skóre (HS) jednotlivých škál BLRI a HS OCQ.

Barrett-Lennard (1986) uvádí, že obvykle průměrné hodnoty hrubých skóre ve zkoumaných vzorcích bývají nejvyšší u škály „úroveň přijetí“ a nejnižší u škály „nepodmíněnost přijetí“. Průměrné hodnoty „empatického porozumění“ a „kongruence“ bývají někde mezi nimi. Výsledky uvedené v Tabulce 3 odpovídají předpokládaným rozdílům mezi jednotlivými škálami podle Barrett-Lennarda (1986).

Tabulka 3: Deskriptivní statistika HS jednotlivých škál BLRI a HS OCQ

	HS škál BLRI				OCQ
	Úroveň přijetí	Empatické porozumění	Kongruence	Nepodmíněnost	HS OCQ
Průměr	23,94	7,87	11,98	0,7	4,17
Medián	27	11	15	0	5
Standardní odchylka	15,66	15,06	18,07	8,91	12,02
Rozptyl	245,16	226,73	326,53	79,41	144,53
Rozpětí	73	65	73	37	55
Minimum	-26	-26	-31	-19	-22
Maximum	47	39	42	18	33

Histogramy četností HS škál BLRI a HS OCQ jsou uvedeny v Příloze 6.

2.5.2. Testování hypotéz

V tomto oddíle je uvedena evidence pro podporu nebo zamítnutí hypotéz uvedených v kapitole 2.1.

Ke zjišťování korelace u metrických proměnných byl použit Spearmanův korelační koeficient (r). Tento korelační koeficient se používá na měření síly vztahu dvou proměnných, když nemůžeme předpokládat linearitu očekávaného vztahu nebo normální rozdělení těchto proměnných (Hendl, 2006).

Přestože je rozsah celého zkoumaného vzorku 63 respondentů, jsou porovnávány skupiny < 50 , tudíž nemohu aplikovat centrální limitní větu a použít parametrické metody bez ohledu na rozdělení četností proměnných. Nelze usuzovat na normální rozdělení proměnných, takže je vhodnější aplikovat metody, které na rozdělení nejsou závislé. K testování hypotéz o významnosti rozdílu středních hodnot metrických proměnných dvou souborů jsem tedy použila Mann-Whitneyho test, který představuje neparametrickou alternativu k t-testu rozdílu dvou středních hodnot. Stejně jako t-test, Mann-Whitney testuje nulovou hypotézu, že dva nezávislé výběry pocházejí ze stejné populace. Při testování hypotéz, kde byl vzorek rozdělen na více než dva soubory, byl použit Kruskal-Wallisův test, který představuje rozšíření testu Mann-Whitneyho na více než dvě skupiny (SPSS, 1999). Hendl (2006) charakterizuje Kruskal-Wallisův test jako test rovnosti mediánů, kdy nahradíme hodnoty jejich pořadí a měříme rozdílnost průměru pořadí v několika skupinách.

Hypotézy byly testovány ve statistickém softwaru SPSS. Základní výstupy jako evidence pro podporu nebo zamítnutí hypotéz jsou uvedeny v této části textu. Podrobnější výstupy z SPSS jsou zařazeny do přílohy (viz Příloha 7).

H₁: Míra empatického porozumění ze strany vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

Výsledek testu síly vztahu těchto dvou proměnných ukazuje signifikantní souvislost na hladině významnosti $\alpha=0,01$ ($r=0,371$; $p=0,003$). Nulová hypotéza je tedy zamítnuta a potvrzuje se H₁, že existuje významná souvislost empatického porozumění ze strany vedoucího s oddaností zaměstnance organizaci, pro kterou pracuje.

H₂: Míra kongruence vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

Výsledek korelace těchto dvou proměnných ukazuje signifikantní souvislost na hladině významnosti $\alpha=0,05$ ($r=0,290$; $p=0,021$). Nulová hypotéza je tedy zamítnuta a potvrzuje se H₂, že existuje významná souvislost kongruence vedoucího s oddaností organizaci.

H₃: Úroveň přijetí zaměstnance ze strany vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

Výsledek korelace těchto dvou proměnných ukazuje signifikantní souvislost na hladině významnosti $\alpha=0,01$ ($r=0,427$; $p<0,001$). Nulová hypotéza je tedy zamítnuta a potvrzuje se H₃, že existuje velmi těsná souvislost úrovně přijetí zaměstnance ze strany vedoucího s oddaností organizaci.

H₄: Nepodmíněnost přijetí zaměstnance ze strany vedoucího statisticky významně souvisí s oddaností organizaci.

Výsledek korelace těchto dvou proměnných neukazuje signifikantní souvislost ($r=0,192$; $p=0,131$). Nulová hypotéza nemůže být zamítnuta. Tímto testem nebylo prokázáno, že by oddanost zaměstnance organizaci souvisela s nepodmíněností jeho přijetí ze strany vedoucího.

H₅: Míra uplatnění podmínek vedení zaměřeného na člověka signifikantně koreluje s délkou současného typu vztahu (vedoucí/zaměstnanec).

U žádné z podmínek vedení zaměřeného na člověka se neprokázala signifikantní souvislost s tím, jak dlouho je vedoucí nadřízeným zaměstnancem. Délka vztahu vedoucí/zaměstnanec nemá vliv na to, do jaké míry vedoucí uplatňuje vedení zaměřené na člověka. Výsledky korelační analýzy jsou uvedeny v Tabulce 4.

Tabulka 4: Korelační analýza k H₅ (N=63)

		HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí
Délka vztahu ved/zam	r	0,148	0,030	-0,084	-0,084
	p	0,249	0,815	0,515	0,511

H₆: Míra uplatnění vedení zaměřeného na člověka statisticky významně souvisí s tím, jak dlouho se vedoucí a zaměstnanec znají.

U žádné z podmínek vedení zaměřeného na člověka se neprokázala signifikantní souvislost s tím, jak dlouho se vedoucí a zaměstnanec znají. Nulová hypotéza zamítnuta nebyla. Výsledky korelační analýzy jsou uvedeny v Tabulce 5.

Tabulka 5: Korelační analýza k H₆ (N=63)

		HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí
Doba známosti	r	-0,046	0,090	-0,134	-0,046
	p	0,723	0,483	0,294	0,721

H₇: Jednotlivé demografické skupiny vedoucích a zaměstnanců (podle věku, pohlaví nebo vzdělání) se statisticky významně liší v míře uplatňování vedení zaměřeného na člověka.

U proměnných věk vedoucího a věk zaměstnance byla ověřena těsnost vztahu s mírou uplatnění podmínek vedení zaměřeného na člověka korelační analýzou (viz Tabulka 6). Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ byla zjištěna signifikantní negativní korelace mezi věkem vedoucího a jeho kongruencí ($r=-0,255$; $p=0,046$). Takže podle výsledků tohoto výzkumu jsou vedoucí vyššího věku vnímáni svými podřízenými jako méně kongruentní. Nebyla prokázána významná souvislost věku vedoucího s žádnou z dalších podmínek vedení zaměřeného na člověka. U proměnné věk zaměstnance nemohla být nulová hypotéza zamítnuta pro žádnou ze čtyř podmínek vedení zaměřeného na člověka.

Tabulka 6: Korelační analýza k H₇ (N=63)

		HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí
Věk vedoucího	r	-0,176	-0,207	-0,255	0,048
	p	0,168	0,100	0,046	0,708
Věk zaměstnance	r	-0,036	-0,162	-0,243	-0,203
	p	0,777	0,205	0,055	0,111

U proměnných pohlaví a vzdělání vedoucích i zaměstnanců byla hypotéza testována Mann-Whitneyho testem rozdílu mediánů ve dvou nezávislých výběrech. Výsledky analýzy jsou uvedeny níže v Tabulkách 8 - 13.

Podle výsledků této analýzy je signifikantní rozdíl mezi skupinou zaměstnanců s VŠ vzděláním a skupinou zaměstnanců se SŠ/VOŠ vzděláním v průměru pořadí HS škály „empatické porozumění“, škály „kongruence“ a škály „nepodmíněnost přijetí“ (viz Tabulky 11 a 13). Jelikož je u těchto proměnných $|z| \geq 1,96$, zamítáme nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Hrubé skóry všech tří těchto podmínek mají zaměstnanci s VŠ významně vyšší průměr pořadí.

U HS škály „úroveň přijetí“ v těchto dvou skupinách signifikantní rozdíl prokázán nebyl. Rozdíl nebyl statisticky významný ani ve srovnání skupin zaměstnanců podle pohlaví a ve srovnání vedoucích podle vzdělání a podle pohlaví.

H₈: Jednotlivé demografické skupiny zaměstnanců a vedoucích (podle věku, pohlaví nebo vzdělání) se statisticky významně liší v míře oddanosti organizaci.

U proměnných věk zaměstnance a věk vedoucího byla ověřena těsnost vztahu s mírou oddanosti zaměstnance organizaci, pro kterou pracuje (viz Tabulka 7). Významná korelace nebyla potvrzená, nulová hypotéza nemohla být zamítnuta. Věk zaměstnance nebo vedoucího

podle těchto výsledků nesouvisí významně s tím, do jaké míry je zaměstnanec oddaný svému zaměstnavateli.

Tabulka 7: Korelační analýza k H₈ (N=63)

		HS úroveň přijetí
Věk vedoucího	r	0,123
	p	0,338
Věk zaměstnance	r	-0,037
	p	0,774

U proměnných pohlaví a vzdělání vedoucích i zaměstnanců byla hypotéza testována Mann-Whitneyho testem. Tato hypotéza nebyla potvrzena pro žádnou z těchto proměnných. Výsledky analýzy jsou v Tabulkách 8 - 13.

Tabulka 8: Mann-Whitney test: průměrné pořadí HS BLRI a HS OCQ ve skupinách podle pohlaví vedoucího a zaměstnance

pohlaví vedoucího	N	průměrné pořadí		pohlaví vedoucího	N	průměrné pořadí
Muž	43	33,88	HS úroveň přijetí	Muž	28	33,25
Žena	20	27,95		Žena	35	31
Muž	43	33,56	HS empatické porozumění	Muž	28	30,89
Žena	20	28,65		Žena	35	32,89
Muž	43	34,21	HS kongruence	Muž	28	32,04
Žena	20	27,25		Žena	35	31,97
Muž	43	33,52	HS nepodmíněnost přijetí	Muž	28	33,18
Žena	20	28,73		Žena	35	31,06
Muž	43	32,76	HS OCQ	Muž	28	31,75
Žena	20	30,38		Žena	35	32,2

Tabulka 9: Mann-Whitney test k H₇ a H₈ – seskupující proměnná: pohlaví vedoucího

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	349	363	335	364,5	397,5
Wilcoxon W	559	573	545	574,5	607,5
Z	-1,197	-0,99	-1,403	-0,969	-0,48
p	0,231	0,322	0,161	0,333	0,631

Tabulka 10: Mann-Whitney test k H₇ a H₈ – seskupující proměnná: pohlaví zaměstnance

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	455	459	489	457	483
Wilcoxon W	1085	865	1119	1087	889
Z	-0,484	-0,429	-0,014	-0,457	-0,097
p	0,628	0,668	0,989	0,648	0,923

Tabulka 11: Mann-Whitney test: průměrné pořadí HS BLRI a HS OCQ ve skupinách podle vzdělání vedoucího a zaměstnance

vzdělání vedoucího	N	průměrné pořadí		vzdělání zaměstnance	N	průměrné pořadí
VŠ	51	31,51	HS úroveň přijetí	VŠ	47	34,47
SŠ/VOŠ	12	34,08		SŠ/VOŠ	16	24,75
VŠ	51	32,16	HS empatické porozumění	VŠ	47	35,05
SŠ/VOŠ	12	31,33		SŠ/VOŠ	16	23,03
VŠ	51	31,99	HS kongruence	VŠ	47	34,71
SŠ/VOŠ	12	32,04		SŠ/VOŠ	16	24,03
VŠ	51	32,41	HS nepodmíněnost přijetí	VŠ	47	34,8
SŠ/VOŠ	12	30,25		SŠ/VOŠ	16	23,78
VŠ	51	30,41	HS OCQ	VŠ	47	32,35
SŠ/VOŠ	12	38,75		SŠ/VOŠ	16	30,97

Tabulka 12: Mann-Whitney test k H_7 a H_8 – seskupující proměnná: vzdělání vedoucího

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	281	298	305,5	285	225
Wilcoxon W	1607	376	1631,5	363	1551
Z	-0,438	-0,14	-0,009	-0,368	-1,419
p	0,661	0,889	0,993	0,713	0,156

Tabulka 13: Mann-Whitney test k H_7 a H_8 – seskupující proměnná: vzdělání zaměstnance

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	260	232,5	248,5	244,5	359,5
Wilcoxon W	396	368,5	384,5	380,5	495,5
Z	-1,833	-2,267	-2,014	-2,08	-0,261
p	0,067	0,023	0,044	0,038	0,794

H_9 : Rozdíly v jednotlivých demografických charakteristikách zaměstnanců a vedoucích (věk, pohlaví, vzdělání) statisticky významně souvisejí s mírou uplatňování vedení zaměřeného na člověka.

U proměnné rozdíl ve věku zaměstnance a vedoucího byla ověřena těsnost vztahu s mírou uplatňování podmínek zaměřených na člověka korelační analýzou (viz Tabulka 14). Nulová hypotéza nemohla být zamítnuta. Nebyl potvrzen významný vliv věkového rozdílu vedoucího a zaměstnance na to, do jaké míry vedoucí uplatňuje podmínky PCA při vedení lidí.

Tabulka 14: Korelační analýza k H_9 (N=63)

		HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí
Rozdíl ve věku zaměstnance a vedoucího	r	-0,195	-0,152	-0,090	0,119
	p	0,234	0,481	0,125	0,352

U proměnných rozdíl pohlaví a rozdíl vzdělání mezi vedoucími a zaměstnanci byla hypotéza testována Kruskal-Wallisovým testem. Tato hypotéza byla pro všechny tyto proměnné zamítnuta. Výsledky analýzy jsou v Tabulce 15 pro proměnnou rozdíl pohlaví a v Tabulce 16 pro rozdíl vzdělání.

Tabulka 15: Kruskal-Wallis test k H_0 – seskupující proměnná: rozdíl pohlaví

	Kruskal-Wallis Test			rozdíl pohlaví	N	průměrné pořadí
	Chi-Square	df	p			
HS úroveň přijetí	1,442	3	0,696	stejně pohlaví muži	24	34,02
				stejně pohlaví ženy	16	27,78
				šéf muž, zaměstnanec žena	19	33,71
				šéf žena, zaměstnanec muž	4	28,63
HS empatické porozumění	2,54	3	0,468	stejně pohlaví muži	24	32,94
				stejně pohlaví ženy	16	31,16
				šéf muž, zaměstnanec žena	19	34,34
				šéf žena, zaměstnanec muž	4	18,63
HS kongruence	2,285	3	0,515	stejně pohlaví muži	24	32,81
				stejně pohlaví ženy	16	27,22
				šéf muž, zaměstnanec žena	19	35,97
				šéf žena, zaměstnanec muž	4	27,38
HS nepodmínečnost přijetí	1,971	3	0,578	stejně pohlaví muži	24	32,63
				stejně pohlaví ženy	16	26,78
				šéf muž, zaměstnanec žena	19	34,66
				šéf žena, zaměstnanec muž	4	36,5

Tabulka 16: Kruskal-Wallis test k H_0 – seskupující proměnná: rozdíl vzdělání

	Kruskal-Wallis Test			rozdíl vzdělání	N	průměrné pořadí
	Chi-Square	df	p			
HS úroveň přijetí	5,241	2	0,073	stejně vzdělání	51	33,24
				šéf má vyšší vzdělání	8	19,25
				zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	41,75
HS empatické porozumění	5,1	2	0,078	stejně vzdělání	51	33,44
				šéf má vyšší vzdělání	8	18,94
				zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	39,75
HS kongruence	4,516	2	0,105	stejně vzdělání	51	33,33
				šéf má vyšší vzdělání	8	19,75
				zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	39,5
HS nepodmínečnost přijetí	4,579	2	0,101	stejně vzdělání	51	33,89
				šéf má vyšší vzdělání	8	19,06
				zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	33,75

2.6. Diskuse

V následujícím textu jsou shrnuty hlavní výsledky výzkumu a naznačeny souvislosti s teorií a s výzkumy uvedenými v teoretické části. Jsou zde také uvedeny možnosti jejich využití v praxi a možné směry dalšího zkoumání v této oblasti. Přestože jsem se snažila v rámci výzkumu maximálně omezit chyby, které by jej mohly zatížit, zamýšlím se tady nad oblastmi, které jsou z tohoto hlediska problematické.

V kapitole 2.1. jsou formulovány výzkumné cíle a řada pracovních hypotéz. Tyto hypotézy byly v rámci výzkumu testovány pomocí korelačních analýz a neparametrických metod popsanych v podkapitole 2.5.2. V dalším textu jsou uvedeny výsledky testů s ohledem na výzkumné cíle, ze kterých vycházejí.

Oddanost zaměstnance organizaci, pro kterou pracuje, významně souvisí s mírou empatického porozumění, kongruence a úrovně přijetí ze strany vedoucího. Výzkum nepotvrdil hypotézu o významné souvislosti mezi oddaností zaměstnance organizaci a nepodmíněností přijetí zaměstnance vedoucím. Očekávaný výsledek se tedy potvrdil u tří ze čtyř podmínek. Vzhledem k tomu, že v odborných zdrojích je vztahu s manažerem a stylu vedení přiznáván velký podíl na oddanosti zaměstnanců organizaci (např. Ismail a kol., 2011; IRS, 2004, in Armstrong, 2007; Ali a kol.) a také vzhledem k tomu, že všechny podmínky dohromady tvoří v teorii určitý celek přístupu zaměřeného na člověka, očekávala jsem, že se hypotéza potvrdí u všech čtyř podmínek. Je ale pravda, že i při analýze vzájemné korelace těchto čtyř podmínek škála „nepodmíněnost přijetí“ s ostatními škálami souvisela nejméně. Takže podle výsledků tohoto výzkumu lze soudit, že nepodmíněnost přijetí manažerem nemá významný vliv na oddanost zaměstnance organizaci.

V teoretické části byla představena koncepce vedení zaměřeného na člověka, ve které Plas (1996) zdůrazňuje, že lidé jsou oddaní organizacím, se kterými mají spojené důležité pocity, takže podpora autenticity je nutností. Toho je podle ní možné docílit, když vedoucí budou sami kongruentní, protože to podporuje sdílení skutečných pocitů mezi zaměstnanci. Výše uvedené výsledky do určité míry podporují tuto úvahu tím, že prokazují významnou souvislost mezi kongruencí vedoucího a oddaností organizaci u zaměstnance.

Pokud jde o ověření souvislosti délky vztahu (jak dlouho se znají a jak dlouho jsou ve vztahu vedoucí/zaměstnanec) s uplatněním vedení zaměřeného na člověka, výsledky tohoto výzkumu nepotvrdily významnou souvislost. U tohoto výzkumného vzorku tedy uplatnění vedení zaměřeného na člověka nezávisí na tom, jak dlouho se vedoucí a zaměstnanec znají nebo jak dlouho jsou v daném typu vztahu. Tento výsledek může být ovlivněn skutečností, která je popsána níže jako jedna z problematických oblastí tohoto výzkumu, a to konkrétně

tím, že ve vzorku nejsou dostatečně zastoupeny dlouhodobější vztahy mezi vedoucím a zaměstnancem.

Dalším cílem výzkumu bylo ověřit vliv demografických charakteristik vedoucích a zaměstnanců na uplatňování vedení zaměřeného na člověka. Zde byla potvrzena signifikantní negativní korelace mezi věkem vedoucího a mírou jeho kongruence. Tento výsledek by ukazoval na to, že vedoucí vyššího věku jsou vnímáni zaměstnanci jako méně kongruentní než mladší vedoucí. V rámci vývojové psychologie metoda použitá v tomto výzkumu patří do příčného přístupu, kdy u různých souborů osob různého věku porovnáváme hodnotu nějaké proměnné k určitému datu měření. U tohoto přístupu je problematické, že rozdíly v naměřených hodnotách nemusí odrážet vývoj dané proměnné v čase, ale proměny podmíněné sociálně, ekonomicky, kulturně, změnou výchovných postojů a podobně (Langmeier, Krejčířová, 2006). Proto nelze usoudit podle výsledků tohoto výzkumu, že kongruence vedoucích s jejich věkem klesá. Je možné říci pouze to, že u tohoto vzorku projevy kongruence vedoucího ve vztahu se zaměstnancem významně souvisí s věkem vedoucího. Další výsledky ukázaly signifikantní rozdíl mezi zaměstnanci s VŠ a zaměstnanci se SŠ/VOŠ v tom, zda vnímají u svého nadřízeného empatické porozumění, kongruenci a nepodmíněnost přijetí. Hrubé skóry všech tří těchto podmínek mají zaměstnanci s VŠ významně vyšší průměr pořadí. Tyto výsledky mohou ukazovat na to, že vysokoškoláci mají častěji samostatnější odbornou práci a pozici a nedirektivní vedení zaměřené na člověka se u nich dá lépe uplatnit, zatímco u absolventů SŠ/VOŠ jejich nadřízení častěji volí direktivnější přístup, kdy vedoucí ve větší míře rozhoduje, zadává úkoly, kontroluje, hodnotí. U dalších demografických skupin signifikantní rozdíly v míře uplatňování podmínek vedení zaměřeného na člověka prokázány nebyly.

Výsledky ověřování vlivu demografických charakteristik zaměstnanců na jejich oddanost organizaci ukazují, že není významný rozdíl mezi různými věkovými skupinami zaměstnanců nebo skupinami podle pohlaví či podle vzdělání, pokud jde o jejich oddanost organizaci. Jelikož existují studie, ve kterých byl potvrzen vliv demografických charakteristik zaměstnanců (věk a vzdělání) na oddanost organizaci (např. Labatmediene, 2007, Abdulla & Shaw, 1999, in Iqbal, 2010; Iqbal, 2010 u proměnné vzdělání zaměstnance), ale jsou také studie, ve kterých tento vliv potvrzený nebyl (Mathieu & Yajac, 1990; Iqbal, 2010 u proměnné věk zaměstnance), bylo těžké určit nějaký předpokládaný výsledek. Vlastní úvahou jsem ale dospěla k předpokladu, že by mohla být oddanost organizaci vyšší u žen, u starších zaměstnanců a u zaměstnanců s nižším vzděláním. Tento předpoklad tedy potvrzen nebyl ani pro jednu z daných charakteristik. U věku a vzdělání by na tuto skutečnost mohla mít vliv i

struktura vzorku, ve kterém nejsou dostatečně zastoupeni starší zaměstnanci a zaměstnanci s nižším vzděláním.

V rámci dalšího cíle jsem chtěla ověřit, zda může mít věkový rozdíl zaměstnance a vedoucího, rozdíl v pohlaví nebo rozdíl ve vzdělání vliv na uplatňování podmínek vedení zaměřeného na člověka. Výsledky nepotvrzují vliv žádného z uvedených rozdílů.

Výsledky tohoto výzkumu lze v praxi uplatnit zejména v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Jelikož zvyšování míry oddanosti organizaci u zaměstnanců má pro úspěšnost firmy pozitivní důsledky (zvýšení pracovního výkonu a pracovního nasazení, snížení absentérství a fluktuace – viz podkapitola 1.2.2. v teoretické části) a výsledky tohoto výzkumu prokazují (s ohledem na problematické body popsané dále v této kapitole) účinnost uplatnění tří ze čtyř základních podmínek vedení zaměřeného na člověka při vedení lidí, měly by se organizace zaměřit na:

- identifikaci, do jaké míry jsou kandidáti na vedoucí pozice schopni vyjádřit v komunikaci a jednání:
 - o empatické porozumění – snaha porozumět tomu, co druhý člověk říká a co tím míní, tedy snaha podívat se na věci z vnitřního referenčního rámce druhého člověka
 - o kongruenci – uvědomování si vlastního prožívání a schopnost vyjádřit to, co prožívá, pokud je to vhodné
 - o úroveň přijetí – celková tendence afektivně reagovat na druhého člověka.

Tyto charakteristiky by měly patřit mezi klíčová kritéria výběru na pozice, které jsou spojeny s vedením lidí.

- rozvoj manažerů s cílem zvyšování jejich orientace na člověka a zlepšování dovedností k naplnění podmínek PCA ve vztazích se zaměstnanci (formou koučování, nácviku dovedností, rozšiřování teoretických znalostí v této oblasti apod.)
- postupnou změnu firemní kultury směrem k většímu uplatňování vedení zaměřeného na člověka (zejména v případě, že firma čelí problémům, jako je vysoká míra fluktuace a absentérství, nízký pracovní výkon a nedostatečné pracovní nasazení v důsledku nízké úrovně oddanosti organizaci u jejích zaměstnanců)
 - o zhodnocení míry uplatňování výše uvedených tří podmínek PCA ve vztazích mezi vedoucími a zaměstnanci a naplánování konkrétních aktivit pro zlepšení.
 - o součástí změny firemní kultury v souladu s teorií vedení zaměřeného na člověka a vedení zaměřeného na skupinu také následující opatření týkající se organizace jako celku:

- vytváření příležitostí pro zapojení zaměstnanců do rozhodování o podstatných záležitostech, které se jich týkají;
- zajišťovat celkovou pozitivní a neohrožující atmosféru, která bude podporovat otevřenou komunikaci a svobodné vyjadřování názorů a pocitů;
- nastavení HR strategie a HR procesů tak, aby podporovaly vedení zaměřené na člověka;
- zaměření na dlouhodobou prosperitu organizace, nikoli na krátkodobé zisky;
- top management organizace by měl být vzorem pro ostatní vedoucí atd.

Limity a problematické oblasti tohoto výzkumu vycházejí z konstrukce výzkumného vzorku a do určité míry také souvisí s použitými výzkumnými metodami.

Problematickost zobecňování vzorku na širší populaci vychází z toho, že výzkum nebyl proveden na reprezentativním vzorku, ale byl zrealizován příležitostným výběrem. Specifika tohoto výběru jsou v tom, že většina zaměstnanců je ve věku mezi 24 a 35 lety (75%) a většina má VŠ vzdělání (75%). Kromě toho většina vedoucích jsou muži (68%) a většina má VŠ vzdělání (81%). Dalším charakteristikou tohoto vzorku je, že se vedoucí a zaměstnanec v polovině případů znají maximálně 2 roky a většina vztahů vedoucí/zaměstnanec netrvá déle než 2 roky (65%).

Problematickou oblastí je také otázka validity. Prvním předpokladem validity nástroje je jeho reliabilita. Údaje o reliabilitě obou použitých dotazníků a také o koeficientech reliability, které byly stanoveny na základě dat získaných v tomto výzkumu, jsou uvedeny v podkapitole 2.3.2. Aby bylo možné ověřit validitu dotazníku, bylo by nutné zjistit, zda skutečně měří míru uplatnění podmínek PCA a oddanost organizaci. Tuto analýzu jsem v rámci této diplomové práce nedělala a spolehla jsem se na údaje o validitě, které byly uvedeny v materiálech k použitým dotazníkovým metodám. V rámci možností, které jsem měla, jsem se alespoň snažila o zajištění pečlivého zpětného překladu a dodržení doporučení pro administraci.

Vzhledem k tomu, že dotazník vyplňovali zaměstnanci a hodnotili svého nadřízeného, je míra uplatňování podmínek vedení zaměřeného na člověka stanovená na základě subjektivního hodnocení, nikoli standardizovaným objektivním psychodiagnostickým nástrojem. Vycházela jsem z Rogersova názoru, že pro účinnost podmínek PCA ve vztahu není ani tolik důležité, zda jsou tyto podmínky ve vztahu dodrženy ze strany vedoucího (resp. terapeut, učitel atd.), ale je podstatné, jak míru jejich uplatnění vnímá zaměstnanec (resp. klient, žák atd.). Navíc tento způsob měření uplatnění podmínek ve vztahu (podpořený

anonymní internetovou formou vyplňování dotazníku) podle mého názoru snížil míru zkreslení vlivem desirability, což by hrozilo v případě měření na základě sebehodnocení vedoucího. Pokud bych ale podobný výzkum dělala v konkrétní společnosti (jako zakázku managementu, který by si přál zhodnotit organizaci z hlediska uplatnění vedení zaměřeného na člověka), určitě by bylo zajímavé získat i sebehodnocení vedoucího (forma MO dotazníku BLRI) a tyto údaje srovnat s hodnocením zaměstnance. Určitě by pomohlo také zmapování konkrétní situace v dané organizaci, včetně vyhodnocení efektivnosti jednotlivých oddělení a ověření souvislosti mezi úrovní efektivnosti a mírou uplatnění podmínek vedení zaměřeného na člověka u vedoucích různých oddělení. Toto podle mého názoru patří mezi zajímavé možnosti zaměření dalšího výzkumu. Mezi další možnosti výzkumu v této oblasti patří například:

- prozkoumat vazbu uplatnění podmínek PCA s proměnnými v jiných důležitých oblastech manažerské praxe (např. motivace, spokojenost, řízení změny);
- prozkoumat, zda jsou nějaké konkrétní osobnostní rysy spojené s vysokou mírou uplatňování podmínek PCA ve vztazích;
- ověřit vliv výcviku v PCA na míru uplatňování podmínek PCA ve vztazích vedoucí/zaměstnanec.

2.7. Závěr

Tato diplomová práce měla dva hlavní cíle: (1) v teoretické části představit PCA z hlediska jeho vývoje, teorie, základních principů a možnosti uplatnění mimo terapeutický kontext, se zaměřením na oblast vedení lidí; (2) v empirické části výzkumně ověřit vztah mezi uplatněním základních podmínek PCA ve vedení lidí a oddaností organizaci.

Domnívám se, že v rámci daných časových a finančních možností byly oba tyto cíle splněny. V teoretické části jsou uvedeny poznatky z dostupných odborných zdrojů jak českých, tak zahraničních, včetně výsledků vybraných studií a výzkumů, jejichž předmět souvisel s tématem této diplomové práce. V empirické části je popsán postup realizace, výsledky a diskuse výsledků kvantitativního výzkumu. Výsledky tohoto výzkumu ukazují významnou korelaci mezi oddaností zaměstnance organizaci a mírou empatického porozumění, kongruence a úrovně přijetí ze strany vedoucího. Významný vztah mezi oddaností organizaci a nepodmíněností přijetí v rámci tohoto výzkumu potvrzen nebyl. V diskusi jsou uvedeny také implikace výsledků pro praxi managementu a řízení lidských zdrojů, limity tohoto výzkumu a zajímavé možnosti dalšího zkoumání v této oblasti.

LITERATURA

ALI, N. a kol. Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan (An Empirical Study). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol 2 No 10, s. 524-529

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J., a kol. *Psychologie práce*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARETT-LENNARD, G. T. The Relationship Inventory now: Issues and advances in theory, method and use. in: Greenberg, L. S., Pinsof, W. M. (Eds.). *The psychotherapeutic process: A research handbook*, New York: Guilford Press, 1986. 2003. s. 439-476.

BARETT-LENNARD, G. T. *Steps on a Mindful Journey. Chapter 8: Measuring experienced relationship: an odyssey (1957-2003)*. Herefordshire, UK: PCCS Books, 2003, s. 93-113.

BARKER, R. A. The nature of leadership. *Human Relations*. 2001, 54.4, s. 469-494.

BOZARTH, J. D. Non-directiveness in client-centered therapy: A vexed concept. *Paper presentation at the Eastern Psychological Association* [online]. Baltimore, Md.: March 25, 2000. 11 s. [cit. 2011-01-15] Dostupný z WWW: <<http://personcentered.com/nondirect.html>>.

BOZARTH, J. D., ZIMRING, F. M., TAUSCH, R. Terapie zaměřená na klienta: Evoluce revoluce. in: Cain, D. J., Seeman, J., ed. *Humanistická psychoterapie: příručka pro výzkum a praxi – 1. díl.*, Praha: Triton, 2005. s. 205-259. ISBN 80-7254-643-0.

CAIN, D. J. Základní pojmy, historie a vývoj humanistické psychoterapie. in: Cain, D. J., Seeman, J., ed. *Humanistická psychoterapie: příručka pro výzkum a praxi – 1. díl.*, Praha: Triton, 2005. s. 31-95. ISBN 80-7254-643-0.

COGHLAN, D. A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 1993, Vol 14 No 4, s. 10-14.

COGHLAN, D. Research as a process of change: Action science in organisations. *IBAR*, Dublin: 1994, Vol 15, s. 119-131.

FIORITO, J. a kol. Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, Summer 2007, Vol 19 No 2, s. 186-207.

GORDON, T. Skupinou centrovane vedenie a riadenie. in: Rogers, C. R. *Klientom centrovana terapia: jej súčasna prax, aplikacia a teória*. Modra: Persona, 2000, 497 s. ISBN 8096798030.

HENDL, J. Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál, 2006, 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

HOLEYŠOVSKÝ, J. V psychoterapii jde o vztah. Projekt „Psychoterapie má mnoho tváří“. *Psychoterapeutické sešity*. 2001, I/2001. Dostupný také z WWW: <http://www.pca-institut.cz/KeStazeni/Otazky_k_PCA.doc>.

ISMAIL, A. a kol. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Journal of Business & Economics Research*, January 2011, Vol 2 No 1, s. 89-107.

IQBAL, A. An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, March 2010, Vol 5 No 3, s. 16-27.

JOSEPH, S. Why the client knows best. *The Psychologist*. June 2003, Vol 16 No 6, s. 304-307.

JUNKOVÁ, V. Rogersovská psychoterapie. in: Vymětal, J. a kolektiv. *Obecná psychoterapie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 207-229. ISBN 80-247-0723-3.

KIRSCHENBAUM, H. Carl Rogers's Life and Work: An Assessment on the 100th Anniversary of His Birth. *Journal of Counseling and Development*. Winter 2004, 82, 1, s. 116-124.

KIRSCHENBAUM, H., HENDERSON, V. L. (EDS.). *The Carl Rogers Reader*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. (Čítanka Carla Rogersa. Přeložil: Vladimír Hlavenka)

LABATMEDIENE, L. a kol. Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2007, Vol 2 No 2, s. 196-212.

LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. 368 s. ISBN 80-247-1284-9.

MEARNS, D., THORNE, B. *Person-Centred Counselling in Action*. 3rd ed. Los Angeles: Sage, 2007. 242 s. 978-1-4129-2855-7.

MEHMUD, S. T. a kol. Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, December 2010, Vol 2 No 8, s. 225-233.

NAKONEČNÝ, M. *Humanistická psychologie*. in: Hoskovec, J. Nakonečný, M. Sedláková, M. *Psychologie XX. století*. První dotisk 2. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. 295 s. ISBN 80-246-0300-4.

PLAS, J. M. *Person-Centered Leadership: An American Approach to Participatory Management*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, 1996. 249 s. ISBN 0-8039-5999-0.

ROGERS, C. R.: Barriers and Gateways to Communication by Carl Rogers. *Excerpts from Harvard Business Review*, Vol. XXX No 4, July-August, 1952. Posted by PCAI (GB). Dostupný také z WWW: <<http://personcentered.com/barriers.html>>.

ROGERS, C. R.: *A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-centered Framework* In: Koch, S: *Psychology: A Study of a Science*. Study I. Conceptual and Systematic. Vol. 3. Formulations of the Person and Social Context. New York etc., McGraw-Hill, 1959, s. 184-256. (Teória terapie, osobnosti a interpersonálnych vzťahov vytvorená v rámci Prístupu zameraného na klienta. Preložili: Vladimír Hlavenka a Ivan Valkovič).

ROGERS, C. R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin Company Boston, 1961, 103 s. (Ako sa stávam človekom. Preložil: PhDr. Ivan Valkovič)

ROGERS, C. R. *Actualizing Tendency in Relation to "Motives" and to Consciousness*. In Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 1963, s. 1-24.

ROGERS, C. R. *Encounterové skupiny*. Modra: Inštitút rozvoja osobnosti, 1997. 148 s. ISBN 80-967832-1-1.

ROGERS, C. R.: *Způsob bytí*. Vydání první. Praha: Portál 1998. 292 s. ISBN 80-7178-233-5.

ROGERS, C. *O osobnej moci*. Bratislava: Persona, 1999. 231 s. ISBN 80-967980-1-4.

ROGERS, C. R.: Klientom centrovaná terapia: jej súčasná prax, aplikácia a teória. Modra: Persona, 2000, 497 s. ISBN 8096798030.

RYMEŠ, M. Osobnost a práce. in: Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce*, Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. s. 89-134. ISBN 80-246-0448-5.

SAVAGE-AUSTIN, A. R., HONEYCUTT, A. Servant Leadership: A Phenomenological Study Of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers. *Journal of Business & Economics Research*, January 2011, Vol 9 No 1, s. 49-54.

SCHMID, P. F. *Person-Centred Psychotherapy*, [online]. 2002 [cit. 2011-01-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.pfs-online.at/papers/paper-pct.htm>>

SOLLÁROVÁ, E. *Aplikácie prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch*. Bratislava: Ikar, 2005. 196 s. ISBN 80-551-0961-3.

SPSS® Base 9.0 Applications Guide. United States of America: SPSS Inc., 1999. 412 s. ISBN 0-13-020401-3.

ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století: Vybraná témata z historie a současnosti*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-2938-1.

TOLAN, J. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 223 s. ISBN 80-7367-146-8

VYMĚTAL, J. *Rogersovská psychoterapie*. Vydání první. Praha: Český spisovatel, 1996. 216 s. ISBN 80-202-0605-1.

VYMĚTAL, J., REZKOVÁ, V. *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Portál, 2001. 240 s. ISBN 80-7178-561-X.

YUKL, G. a spol. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*. 2009, Vol 24 No 4, s. 289-299.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Věk zaměstnanců - histogram četností.....	51
Obrázek 2: Věk vedoucích - histogram četností.....	52
Obrázek 3: Pohlaví zaměstnanců - relativní četnosti.....	52
Obrázek 4: Pohlaví vedoucích - relativní četnosti	53
Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	53
Obrázek 6: Nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích	54
Obrázek 7: Relativní četnosti oborů, ve kterých jsou respondenti zaměstnaní	54
Obrázek 8: Délka známosti – histogram četností	55
Obrázek 9: Délka vztahu zaměstnanec/vedoucí - histogram četností.....	56
Tabulka 1: Odhad reliability BLRI (N=63)	48
Tabulka 2: Korelace HS škál BLRI - Spearmanův korelační koeficient (r), N=63.....	49
Tabulka 3: Deskriptivní statistika HS jednotlivých škál BLRI a HS OCQ	56
Tabulka 4: Korelační analýza k H5 (N=63).....	58
Tabulka 5: Korelační analýza k H6 (N=63).....	58
Tabulka 6: Korelační analýza k H7 (N=63).....	59
Tabulka 7: Korelační analýza k H8 (N=63).....	60
Tabulka 8: Mann-Whitney test: průměrné pořadí HS BLRI a HS OCQ ve skupinách podle pohlaví vedoucího a zaměstnance.....	60
Tabulka 9: Mann-Whitney test k H7 a H8 – seskupující proměnná: pohlaví vedoucího	60
Tabulka 10: Mann-Whitney test k H7 a H8 – seskupující proměnná: pohlaví zaměstnance ...	60
Tabulka 11: Mann-Whitney test: průměrné pořadí HS BLRI a HS OCQ ve skupinách podle vzdělání vedoucího a zaměstnance	61
Tabulka 12: Mann-Whitney test k H7 a H8 – seskupující proměnná: vzdělání vedoucího	61
Tabulka 13: Mann-Whitney test k H7 a H8 – seskupující proměnná: vzdělání zaměstnance..	61
Tabulka 14: Korelační analýza k H9 (N=63).....	61
Tabulka 15: Kruskal-Wallis test k H9 – seskupující proměnná: rozdíl pohlaví.....	62
Tabulka 16: Kruskal-Wallis test k H9 – seskupující proměnná: rozdíl vzdělání	62

Seznam příloh

- Příloha 1 – Barrett-Lennardův vztahový dotazník
- Příloha 2 – Souhlas s využitím BLRI ve výzkumu
- Příloha 3 – Formulář na skórování BLRI
- Příloha 4 – Položková analýza OCQ
- Příloha 5 – Popis výzkumného vzorku (výstupy z SPSS)
- Příloha 6 – Histogramy četností HS škál BLRI a HS OCQ
- Příloha 7 – Evidence na podporu/zamítnutí hypotéz (výstupy z SPSS)

PŘÍLOHA 1

Barret-Lennardův vztahový dotazník

(podle BARRETT-LENNARD Relationship Inventory - Form OS-64)

Copyright: Godfrey T Barrett-Lennard, Ph.D. Překlad: Ing. Jana Mitaczová

Úvodní informace

V rámci své diplomové práce v oboru psychologie na UK v Praze zkoumám oblast pracovních vztahů, konkrétně vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku v návaznosti na Váš vztah s Vaším nadřízeným.

Základní údaje

Prosím o vyplnění následujících osobních údajů. Své jméno uvádět nebudete. Způsob zpracování dotazníků zaručuje zachování anonymity a Vámi poskytnuté informace budou použity pouze pro statistickou analýzu.

Věk: _____

Obor / pracovní pozice: _____

Nejvyšší dosažené vzdělání: ☐ SŠ/VOŠ ☐ VŠ ☐ jiné: _____

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Datum: _____

Dále jsou uvedeny různé způsoby, jak se může člověk cítit nebo chovat ve vztahu k druhému člověku. Prosím zvažte každé z očíslovaných tvrzení v návaznosti na Váš současný vztah s _____ (jméno) - pomyslně si doplňte jeho/její jméno na volné místo. Pokud je jméno druhého člověka například Jan, potom čtete tvrzení č. 1 jako "Jan mě respektuje jako člověka".

Označte každé tvrzení do sloupce pro odpovědi na levé straně podle toho, do jaké míry podle Vás toto tvrzení vystihuje daný vztah. Prosím, ujistěte se, že jste ohodnotili každé tvrzení. Napište číslo s kladným znaménkem (+3, +2 nebo +1), nebo se záporným znaménkem (-1, -2 nebo -3) pro vyjádření následujících odpovědí:

Možné odpovědi	
+3: <i>ANO, zcela souhlasím</i>	-1: <i>(Ne), spíše nesouhlasím</i>
+2: <i>Ano, souhlasím</i>	-2: <i>Ne, nesouhlasím</i>
+1: <i>(Ano), spíše souhlasím</i>	-3: <i>NE, zcela nesouhlasím</i>

Možné odpovědi

+3: <i>ANO, zcela souhlasím</i>	-1: <i>(Ne), spíše nesouhlasím</i>
+2: <i>Ano, souhlasím</i>	-2: <i>Ne, nesouhlasím</i>
+1: <i>(Ano), spíše souhlasím</i>	-3: <i>NE, zcela nesouhlasím</i>

Odpověď

	1. _____ mě respektuje jako člověka.
	2. _____ chce porozumět tomu, jak já něco vnímám.
	3. _____ se o mě zajímá v závislosti na tom, co říkám nebo dělám.
	4. _____ se v našem vztahu cítí příjemně a v pohodě.
	5. _____ mě má skutečně v oblibě.
	6. _____ možná rozumí mým slovům, ale nechápe, jak se cítím.
	7. To, zda se cítím spokojený(á) nebo nespokojený(á) sám (sama) se sebou nemění ve skutečnosti nic na tom, jak mě vnímá _____.
	8. Mám pocit, že _____ přede mnou hraje nějakou roli nebo něco předstírá.
	9. _____ se mnou nemá trpělivost.
	10. _____ téměř vždy přesně chápe, co mám na mysli.
	11. _____ má na mě někdy lepší názor než jindy v závislosti na tom, jak se chovám.
	12. Mám pocit, že _____ je ve vztahu ke mně opravdový(á) a upřímný(á).
	13. Cítím, že mě _____ oceňuje.
	14. _____ se dívá na to, co dělám, ze své vlastní perspektivy.
	15. To, jak mě _____ vnímá, nezávisí na tom, jak se v danou chvíli cítím já.
	16. _____ je nesvůj (nesvá), když se ptám na určité věci nebo mluvím o určitých věcech.
	17. _____ je ke mně lhostejný(á).
	18. _____ obvykle vytuší nebo si je vědom(a), jak se cítím.
	19. _____ chce, abych byl(a) určitým typem člověka.
	20. Mám pocit, že to, co _____ říká, vyjadřuje přesně to, jak se v daném okamžiku cítí a co si myslí.
	21. _____ si o mně myslí, že jsem poněkud nevýrazný(á) a nezajímavý(á).
	22. Jeho (její) přístup k tomu, co dělám nebo říkám, mu (jí) brání mě pochopit.
	23. Můžu jej (ji) otevřeně kritizovat nebo oceňovat, aniž by to způsobilo změnu v jeho (jejích) pocitech vůči mně.
	24. _____ chce, abych si myslel(a), že mě má ráději nebo že mi víc rozumí, než tomu je ve skutečnosti.
	25. Záleží mu (jí) na mně.

Možné odpovědi

+3: *ANO, zcela souhlasím*

+2: *Ano, souhlasím*

+1: *(Ano), spíše souhlasím*

-1: *(Ne), spíše nesouhlasím*

-2: *Ne, nesouhlasím*

-3: *NE, zcela nesouhlasím*

Odpověď

	26. _____ si myslí, že mám určitý pocit, protože on (ona) má ten pocit.
	27. Jsou věci, které _____ na mně má rád(a), a jiné věci, které na mně rád(a) nemá.
	28. _____ se nevyhýbá ničemu, co je pro náš vztah důležité.
	29. Mám pocit, že mě _____ neuznává.
	30. _____ pozná, co chci říct, i když mám problém to vyjádřit.
	31. _____ má ke mně stále stejný postoj: někdy je se mnou nespokojený(á), někdy je kritický(á) nebo zklamaný(á).
	32. V některých situacích se _____ necítí vůbec příjemně, nicméně pokračujeme a navenek si toho nevšímáme.
	33. _____ mě pouze toleruje.
	34. _____ obvykle chápe celý význam toho, co myslím.
	35. Pokud dám najevo, že se na něj (ni) zlobím, dotkne se ho (jí) to nebo se na mě také rozzlobí.
	36. _____ vyjadřuje své skutečné dojmy a city ve vztahu ke mně.
	37. _____ je ke mně přátelský(á) a srdečný(á)
	38. _____ si vůbec nevšímá některých věcí, které si myslím nebo cítím.
	39. To, do jaké míry mě _____ má v oblibě, se nemění v závislosti na tom, co mu (jí) o sobě řeknu.
	40. Někdy mám pocit, že si _____ si neuvědomuje své skutečné pocity vůči mně.
	41. Mám pocit, že si mě _____ skutečně cení.
	42. _____ uznává to, jak vnímám své prožitky.
	43. _____ se mnou nějak/někdy souhlasí a jinak/jindy se mnou otevřeně nesouhlasí.
	44. _____ chce vyjadřovat cokoli ho (ji) v souvislosti se mnou napadá, včetně osobních pocitů ze sebe nebo ze mě.
	45. _____ mě nemá rád(a) pro mě samého (samou).
	46. Někdy si _____ myslí, že prožívám ohledně určité věci mnohem silnější pocity, než tomu je ve skutečnosti.
	47. To, zda si mě _____ váží, nezávisí na tom, jestli se zrovna nacházím v dobrém nebo špatném rozpoložení.
	48. _____ je v našem vztahu otevřeně sám (sama) sebou.
	49. Zdá se, že jej (ji) štvu a obtěžuji.
	50. _____ si neuvědomuje, jak jsem citlivý(á) na některé věci, o kterých diskutujeme.

Možné odpovědi

+3: <i>ANO, zcela souhlasím</i>	-1: <i>(Ne), spíše nesouhlasím</i>
+2: <i>Ano, souhlasím</i>	-2: <i>Ne, nesouhlasím</i>
+1: <i>(Ano), spíše souhlasím</i>	-3: <i>NE, zcela nesouhlasím</i>

Odpověď

	51.	To, zda jsou nápady a pocity, které říkám, „dobré“ nebo „špatné“, nic nemění na tom, jak mě _____ vnímá.
	52.	Někdy se mi zdá, že jeho (její) vnější reakce je celkem odlišná od jeho (jejích) vnitřních pocitů.
	53.	_____ mnou opovrhuje.
	54.	_____ mi rozumí.
	55.	Někdy jsem v jeho (jejích) očích hodnotnější než jindy.
	56.	_____ před sebou neskrývá nic z toho, co ve vztahu ke mně cítí.
	57.	_____ se o mě skutečně zajímá.
	58.	Jeho (její) reakce na mě je obvykle tak fixovaná a automatická, že se přes ni nemůžu k němu (k ní) dostat.
	59.	Nemyslím si, že cokoli, co řeknu nebo udělám, skutečně změní to, jak se ve vztahu ke mně _____ cítí.
	60.	To, co mi _____ říká, často budí mylný dojem o tom, co všechno si v danou chvíli myslí nebo co cítí.
	61.	_____ ke mně cítí sympatie.
	62.	Když se cítím ublížený(á) nebo jsem rozrušený(á), _____ dokáže přesně rozpoznat mé pocity, aniž by je přenesl(a) na sebe.
	63.	To, co si ostatní lidé o mně myslí, ovlivňuje (nebo by ovlivnilo, pokud by to zjistil/a) to, jak se _____ ve vztahu se mnou cítí.
	64.	Věřím, že _____ má pocity, o kterých mi neříká a které způsobují potíže v našem vztahu.

Doplňující informace

Prosím, doplňte informace o druhém člověku a Vašem vztahu

Druhý člověk

Věk: _____

Obor / Pracovní pozice: _____

Nejvyšší dosažené vzdělání: ☐ SŠ/VOŠ ☐ VŠ ☐ jiné: _____

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Vztah

Typ vztahu:

☐ Vy: zaměstnanec

druhý člověk: Váš nadřízený

☐ Vy: konzultant

druhý člověk: Váš klient

☐ Vy: _____

druhý člověk: _____

Délka vztahu:

Jak dlouho se znáte? (v měsících): _____

Jak dlouho jste v současném typu vztahu? (v měsících): _____

Dotazník oddanosti organizaci

(podle Organizational Commitment Questionnaire)

Autoři: Mowday, Steers a Porter (1979, in Ismail a kol., 2011, s. 96)

Překlad: Ing. Jana Mitáčová

Možné odpovědi

+3: *ANO, zcela souhlasím*

+2: *Ano, souhlasím*

+1: *(Ano), spíše souhlasím*

-1: *(Ne), spíše nesouhlasím*

-2: *Ne, nesouhlasím*

-3: *NE, zcela nesouhlasím*

Níže je uvedeno několik tvrzení, které se týkají Vašeho postoje ke společnosti, v níž pracujete. Prosím označte u každého tvrzení, do jaké míry podle Vás vystihuje Váš postoj.

Odpověď

	65. Cítím závazek zůstat u mého současného zaměstnavatele.
	66. Cítím se emocionálně připoutaný(á) ke společnosti, pro kterou pracuji.
	67. Cítil(a) bych vinu, pokud bych teď dal(a) výpověď.
	68. Tato společnost si zaslouží mou loajalitu.
	69. Hodně toho mému zaměstnavateli dlužím.
	70. Velmi rád(a) bych strávil(a) zbytek své pracovní kariéry u této společnosti.
	71. Jsem hrdý(á) na to, že patřím k této společnosti.
	72. Myslím, že vyvíjím ve své práci velké úsilí nejen kvůli sobě, ale i kvůli společnosti, pro kterou pracuji.
	73. Nevadí mi dělat práci navíc, i když za ni nejsem placený(á).
	74. Tato společnost ve mně podněcuje to nejlepší, co ve mně je, pokud jde o pracovní výkon.
	75. Snažím se mnohem víc, než se obvykle očekává, abych této společnosti pomohl(a) k úspěchu.
	76. Myslím, že moje hodnoty a hodnoty společnosti, ve které pracuji, jsou velmi podobné.

PŘÍLOHA 2 – Souhlas s využitím BLRI ve výzkumu

Godfrey T. Barrett-Lennard  Ph.D.

110A Empire Ave., Wembley Downs, WA. Australia 6019

Email: gt_barrett-lennard@inet.net.au

December 18, 2010

Jana Mitaczova
Charles University
Prague, Czech Republic

Dear Ms. Mitaczova

This letter confers my formal permission for your translation and research use (in translation) of the Barrett-Lennard Relationship Inventory (BLRI), in accord with the conditions mentioned below. Please note these conditions and retain this letter.

1. (a) This permission covers your preparation and use of up to five hundred (500) copies altogether of the Inventory. These may be used in your immediate study and/or any future research that you conduct, collaborate in or personally supervise.

(b) This agreement covers applications of the instrument in research and training-educational contexts. It *excludes* use of the Relationship Inventory in private fee-paying practice for diagnostic or related practice purposes. (If this exclusion prevents any later application you desire, write again about the further use you seek my agreement to.)

2 B). An associated condition calls on you to provide for my records *the full reference details* (when they are available), of any research report or publication that includes results from use of the RI under this permission. It would be a help to me if you can include a summary or abstract in English.

2 B) I expect you to send *me a copy* of your translated version of the RI as soon as you have finalized it ready for your use. A reverse translation back into English (please note my guideline suggestions) can be an important step in preparing a good translation.

3. The BLRI includes my last name in its title, and this should appear on all copies. If you wish to include the Inventory in a *graduate thesis/dissertation* or any *unpublished* report of your work available to others, it is essential to clearly note that this inclusion *has my permission* - which this letter hereby provides in advance.

This consent does *not extend* to publishing any whole form of the RI in a journal article or book. It could be closely described in print, with a few illustrative items, together with mention of more detailed information sources, such as my report in the Greenberg/Pinsof volume (1986) or the pertinent chapter (#8) in my 2003 book.

I will be interested in the way your work with the Relationship Inventory develops, and look forward to knowing its outcomes.

Sincerely –



PŘÍLOHA 3 – Formulář na skórování BLRI

Code: **RELATIONSHIP INVENTORY SCORING SHEET** Date answered: _____

R.I. form: 64 item forms

Type of relationship

Respondent (e.g., spouse, client)..... Referent person(s).....

Level of Regard		Empathy		Unconditionality		Congruence	
Positive	Answer	Positive	Answer	Positive	Answer	Positive	Answer
Items	<u>example</u>	Items		Items		Items	
1	3	2		7		4	
5	2	10		15		12	
13	2	18		23		20	
25	1	30		31		28	
37	2	34		39		36	
41	3	42		47		44	
57	1	54		51		48	
61	-2	62		59		56	

Sum: Sub-total #1 | 12 | | | | |

Negative	Answer	Negative	Answer	Negative	Answer	Negative	Answer
Items	<u>example</u>	Items		Items		Items	
9	-2	6		3		8	
17	-3	14		11		16	
21	-3	22		19		24	
29	-2	26		27		32	
33	1	38		35		40	
45	-2	46		43		52	
49	1	50		55		60	
53	-3	58		63		64	

Sum (neg. items) -13

Sub-total #2 (-1 x Sum) 13

Scale Score (#1 + #2) 25

PŘÍLOHA 4 – Položková analýza OCQ

Correlations

		oc65	oc66	oc67	oc68	oc69	oc70	oc71	oc72	oc73	oc74	oc75	oc76	Sum OC total
oc65	Pearson Correlation	1,000	,437**	,452**	,325**	,427**	,382**	,326**	,119	,122	,292*	,128	,412**	,608**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,009	,000	,002	,009	,353	,340	,020	,316	,001	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc66	Pearson Correlation	,437**	1,000	,365**	,316*	,334**	,510**	,294*	,342**	,424**	,391**	,323**	,408**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,012	,007	,000	,019	,006	,001	,002	,010	,001	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc67	Pearson Correlation	,452**	,365**	1,000	,304*	,323**	,282*	,120	,148	,035	,315*	,125	,330**	,520**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,016	,010	,025	,351	,249	,788	,012	,330	,008	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc68	Pearson Correlation	,325**	,316*	,304*	1,000	,279*	,487**	,670**	,218	,111	,628**	,079	,550**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,009	,012	,016		,027	,000	,000	,086	,385	,000	,537	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc69	Pearson Correlation	,427**	,334**	,323**	,279*	1,000	,258*	,158	,122	-,042	,151	,023	,266*	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,010	,027		,041	,215	,343	,743	,237	,856	,035	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc70	Pearson Correlation	,382**	,510**	,282*	,487**	,258*	1,000	,462**	,363**	,302*	,623**	,409**	,434**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,025	,000	,041		,000	,003	,016	,000	,001	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc71	Pearson Correlation	,326**	,294*	,120	,670**	,158	,462**	1,000	,293*	,177	,606**	,216	,555**	,652**
	Sig. (2-tailed)	,009	,019	,351	,000	,215	,000		,020	,165	,000	,089	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc72	Pearson Correlation	,119	,342**	,148	,218	,122	,363**	,293*	1,000	,458**	,321*	,628**	,405**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,353	,006	,249	,086	,343	,003	,020		,000	,010	,000	,001	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc73	Pearson Correlation	,122	,424**	,035	,111	-,042	,302*	,177	,458**	1,000	,228	,596**	,239	,486**
	Sig. (2-tailed)	,340	,001	,788	,385	,743	,016	,165	,000		,072	,000	,060	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc74	Pearson Correlation	,292*	,391**	,315*	,628**	,151	,623**	,606**	,321*	,228	1,000	,249*	,604**	,734**
	Sig. (2-tailed)	,020	,002	,012	,000	,237	,000	,000	,010	,072		,049	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc75	Pearson Correlation	,128	,323**	,125	,079	,023	,409**	,216	,628**	,596**	,249*	1,000	,243	,531**
	Sig. (2-tailed)	,316	,010	,330	,537	,856	,001	,089	,000	,000	,049		,054	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
oc76	Pearson Correlation	,412**	,408**	,330**	,550**	,266*	,434**	,555**	,405**	,239	,604**	,243	1,000	,735**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,008	,000	,035	,000	,000	,001	,060	,000	,054		,000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Sum OC total	Pearson Correlation	,608**	,698**	,520**	,666**	,449**	,754**	,652**	,577**	,486**	,734**	,531**	,735**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Příloha 5 – Popis výzkumného vzorku (výstupy z SPSS)

Statistics

		věk zaměstnance	věk vedoucího	dobu známosti	délka vztahu ved/zam
N	Valid	63	63	63	63
	Missing	0	0	0	0
Mean		30,76	43,41	37,10	23,92
Median		29,00	41,00	24,00	18,00
Mode		26	35	12	18
Std. Deviation		8,74	10,45	48,41	21,99
Variance		76,35	109,15	2343,06	483,53
Skewness		1,874	,004	3,361	1,626
Std. Error of Skewness		,302	,302	,302	,302
Kurtosis		5,374	-1,258	12,915	2,255
Std. Error of Kurtosis		,595	,595	,595	,595
Range		51	38	278	94
Minimum		17	24	2	2
Maximum		68	62	280	96

věk zaměstnance

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 17	1	1,6	1,6	1,6
18	2	3,2	3,2	4,8
19	1	1,6	1,6	6,3
23	1	1,6	1,6	7,9
24	6	9,5	9,5	17,5
25	2	3,2	3,2	20,6
26	8	12,7	12,7	33,3
27	3	4,8	4,8	38,1
28	6	9,5	9,5	47,6
29	6	9,5	9,5	57,1
30	3	4,8	4,8	61,9
31	3	4,8	4,8	66,7
32	2	3,2	3,2	69,8
33	4	6,3	6,3	76,2
35	4	6,3	6,3	82,5
36	1	1,6	1,6	84,1
37	1	1,6	1,6	85,7
39	2	3,2	3,2	88,9
40	1	1,6	1,6	90,5
42	1	1,6	1,6	92,1
45	1	1,6	1,6	93,7
46	1	1,6	1,6	95,2
50	1	1,6	1,6	96,8
57	1	1,6	1,6	98,4
68	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

věk vedoucího

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 24	2	3,2	3,2	3,2
28	2	3,2	3,2	6,3
29	1	1,6	1,6	7,9
30	3	4,8	4,8	12,7
32	2	3,2	3,2	15,9
33	3	4,8	4,8	20,6
35	6	9,5	9,5	30,2
36	3	4,8	4,8	34,9
38	4	6,3	6,3	41,3
39	1	1,6	1,6	42,9
40	3	4,8	4,8	47,6
41	2	3,2	3,2	50,8
42	1	1,6	1,6	52,4
45	2	3,2	3,2	55,6
47	1	1,6	1,6	57,1
48	1	1,6	1,6	58,7
49	1	1,6	1,6	60,3
50	4	6,3	6,3	66,7
51	2	3,2	3,2	69,8
52	4	6,3	6,3	76,2
53	2	3,2	3,2	79,4
55	3	4,8	4,8	84,1
56	2	3,2	3,2	87,3
57	3	4,8	4,8	92,1
58	1	1,6	1,6	93,7
59	2	3,2	3,2	96,8
60	1	1,6	1,6	98,4
62	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

doba známosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,6	1,6	1,6
3	1	1,6	1,6	3,2
4	2	3,2	3,2	6,3
6	3	4,8	4,8	11,1
7	1	1,6	1,6	12,7
8	1	1,6	1,6	14,3
9	2	3,2	3,2	17,5
10	1	1,6	1,6	19,0
11	1	1,6	1,6	20,6
12	6	9,5	9,5	30,2
13	3	4,8	4,8	34,9
14	1	1,6	1,6	36,5
15	2	3,2	3,2	39,7
16	1	1,6	1,6	41,3
18	4	6,3	6,3	47,6
24	4	6,3	6,3	54,0
26	1	1,6	1,6	55,6
27	1	1,6	1,6	57,1
28	1	1,6	1,6	58,7
30	1	1,6	1,6	60,3
34	2	3,2	3,2	63,5
36	3	4,8	4,8	68,3
38	1	1,6	1,6	69,8
40	5	7,9	7,9	77,8
42	1	1,6	1,6	79,4
44	1	1,6	1,6	81,0
45	1	1,6	1,6	82,5
54	1	1,6	1,6	84,1
60	1	1,6	1,6	85,7
63	1	1,6	1,6	87,3
72	2	3,2	3,2	90,5
80	1	1,6	1,6	92,1
84	1	1,6	1,6	93,7
96	1	1,6	1,6	95,2
180	1	1,6	1,6	96,8
216	1	1,6	1,6	98,4
280	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

délka vztahu ved/zam

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	6,3	6,3	6,3
3	1	1,6	1,6	7,9
4	2	3,2	3,2	11,1
6	5	7,9	7,9	19,0
7	1	1,6	1,6	20,6
8	2	3,2	3,2	23,8
9	3	4,8	4,8	28,6
10	1	1,6	1,6	30,2
11	1	1,6	1,6	31,7
12	5	7,9	7,9	39,7
13	2	3,2	3,2	42,9
14	1	1,6	1,6	44,4
15	2	3,2	3,2	47,6
17	1	1,6	1,6	49,2
18	6	9,5	9,5	58,7
23	2	3,2	3,2	61,9
24	2	3,2	3,2	65,1
25	1	1,6	1,6	66,7
27	2	3,2	3,2	69,8
29	2	3,2	3,2	73,0
30	1	1,6	1,6	74,6
32	1	1,6	1,6	76,2
36	3	4,8	4,8	81,0
38	1	1,6	1,6	82,5
40	4	6,3	6,3	88,9
54	1	1,6	1,6	90,5
72	2	3,2	3,2	93,7
75	1	1,6	1,6	95,2
80	1	1,6	1,6	96,8
84	1	1,6	1,6	98,4
96	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

obor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	školství a vzdělávání	10	15,9	15,9	15,9
	IT	8	12,7	12,7	28,6
	strojírenství a elektrotechnika	7	11,1	11,1	39,7
	HR a andragogika	6	9,5	9,5	49,2
	obchod a marketing	5	7,9	7,9	57,1
	stavebnictví	4	6,3	6,3	63,5
	státní správa	4	6,3	6,3	69,8
	finance a účetnictví	3	4,8	4,8	74,6
	psychologie a soc. služby	3	4,8	4,8	79,4
	administrativa	2	3,2	3,2	82,5
	energetika	2	3,2	3,2	85,7
	pojišťovnictví a bankovníctví	2	3,2	3,2	88,9
	právo	2	3,2	3,2	92,1
	věda a výzkum	2	3,2	3,2	95,2
	medicína a farmacie	2	3,2	3,2	98,4
	poradenství	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

vzdělání zaměstnance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	VŠ	47	74,6	74,6	74,6
	SŠ/VOŠ	16	25,4	25,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

pohlaví zaměstnance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muž	28	44,4	44,4	44,4
	Žena	35	55,6	55,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

vzdělání vedoucího

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	VŠ	51	81,0	81,0	81,0
	SŠ/VOŠ	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

pohlaví vedoucího

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muž	43	68,3	68,3	68,3
	Žena	20	31,7	31,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

rozdíl vzdělání

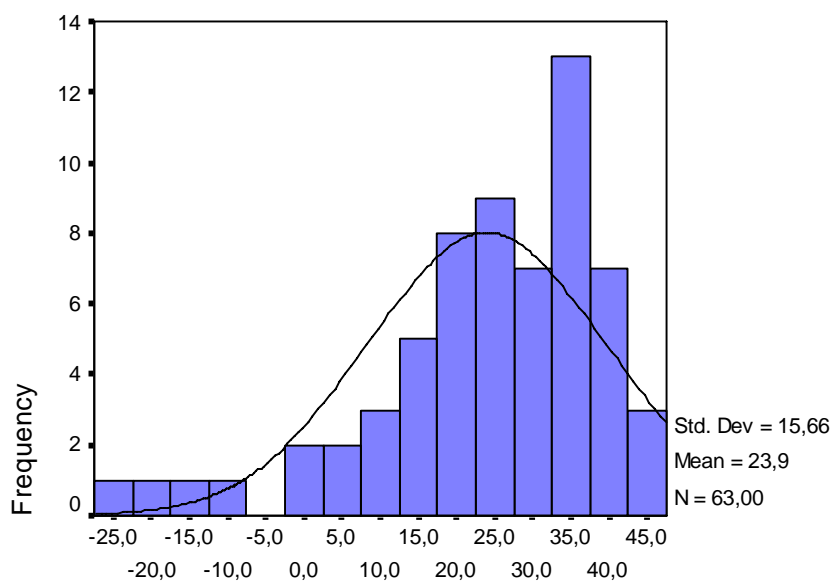
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stejně vzdělání	51	81,0	81,0	81,0
	šéf má vyšší vzdělání	8	12,7	12,7	93,7
	zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

rozdíl pohlaví

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stejně pohlaví muži	24	38,1	38,1	38,1
	stejně pohlaví ženy	16	25,4	25,4	63,5
	šéf muž, zaměstnanec žena	19	30,2	30,2	93,7
	šéf žena, zaměstnanec muž	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

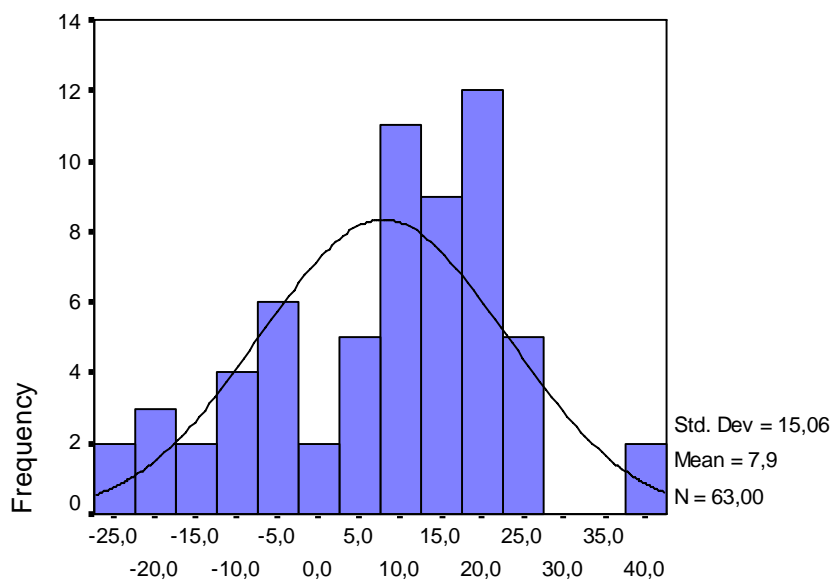
Příloha 6 – Histogramy četností HS škál BLRI a HS OCQ

HS úroveň přijetí



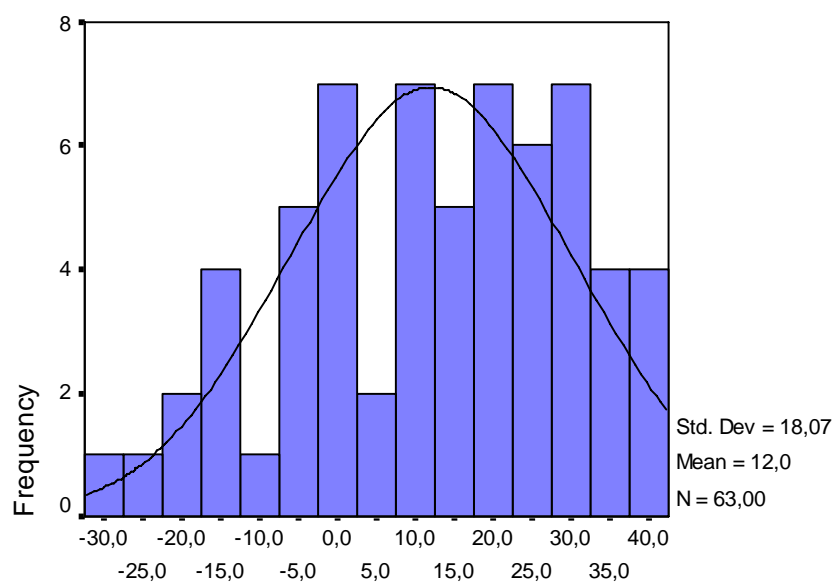
HS úroveň přijetí

HS empatické porozumění



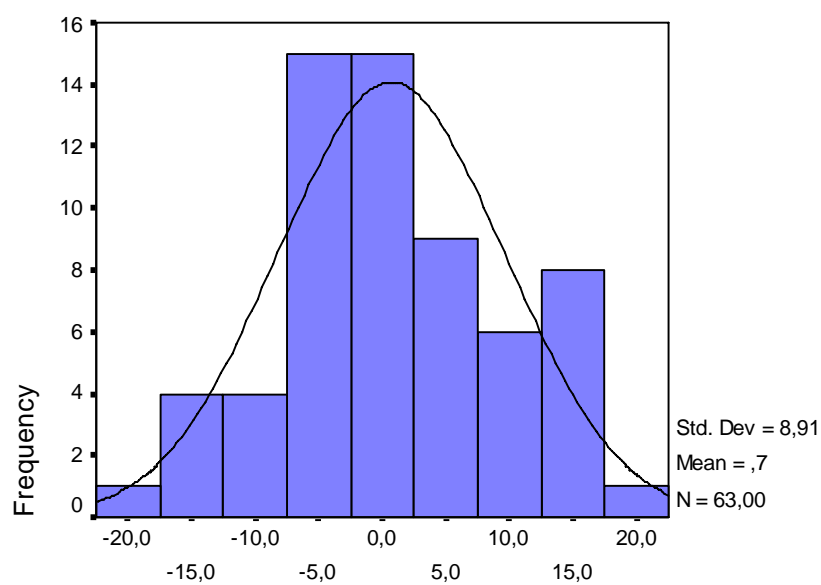
HS empatické porozumění

HS kongruence

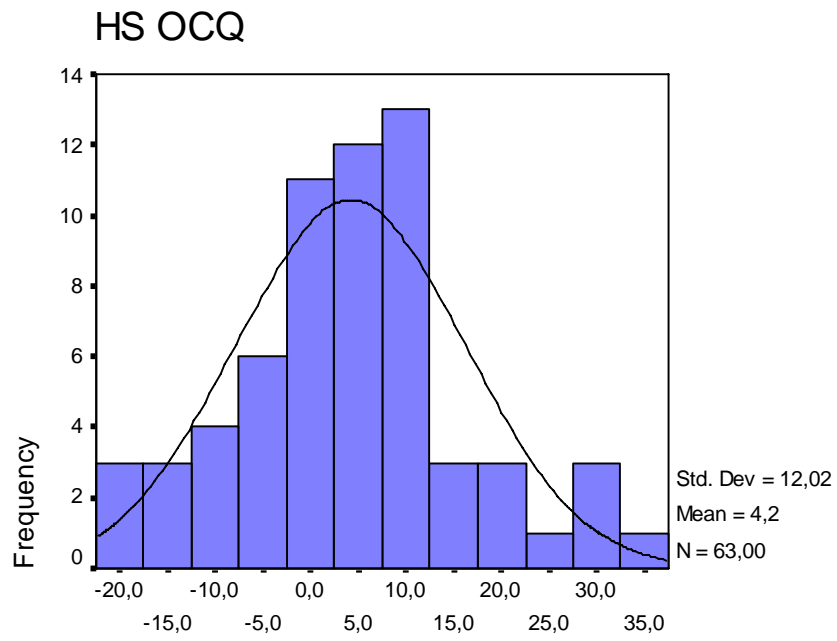


HS kongruence

HS nepodmíněné přijetí



HS nepodmíněné přijetí



HS OCQ

Příloha 7 – Evidence na podporu/zamítnutí hypotéz **(výstupy z SPSS)**

KORELAČNÍ ANALÝZA

Correlations

			HS OCQ	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněné přijetí	věk zaměstnanec	věk vedoucího	dobu známosti	délka vztahu ved/zam	rozdíl věk
Spearman's rho	HS OCQ	Correlation Coefficient	1,000	,427**	,371**	,290*	,192	-,037	,123	,193	,158	,119
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,003	,021	,131	,774	,338	,130	,217	,353
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	HS úroveň přijetí	Correlation Coefficient	,427**	1,000	,785**	,784**	,265*	-,036	-,176	,148	,046	-,195
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,036	,777	,168	,249	,723	,125
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	HS empatické porozumění	Correlation Coefficient	,371**	,785**	1,000	,756**	,444**	-,162	-,209	,030	-,090	-,152
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,	,000	,000	,205	,100	,815	,483	,234
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	HS kongruence	Correlation Coefficient	,290*	,784**	,756**	1,000	,348**	-,243	-,253*	-,084	-,134	-,090
		Sig. (2-tailed)	,021	,000	,000	,	,005	,055	,046	,515	,294	,481
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	HS nepodmíněné přijetí	Correlation Coefficient	,192	,265*	,444**	,348**	1,000	-,203	,048	-,084	-,046	,119
		Sig. (2-tailed)	,131	,036	,000	,005	,	,111	,708	,511	,721	,352
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	věk zaměstnanec	Correlation Coefficient	-,037	-,036	-,162	-,243	-,203	1,000	,521**	,393**	,345**	-,123
		Sig. (2-tailed)	,774	,777	,205	,055	,111	,	,000	,001	,006	,336
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	věk vedoucího	Correlation Coefficient	,123	-,176	-,209	-,253*	,048	,521**	1,000	,330**	,304*	,713**
		Sig. (2-tailed)	,338	,168	,100	,046	,708	,000	,	,008	,016	,000
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	dobu známosti	Correlation Coefficient	,193	,148	,030	-,084	-,084	,393**	,330**	1,000	,812**	,035
		Sig. (2-tailed)	,130	,249	,815	,515	,511	,001	,008	,	,000	,786
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	délka vztahu ved/zam	Correlation Coefficient	,158	,046	-,090	-,134	-,046	,345**	,304*	,812**	1,000	,073
		Sig. (2-tailed)	,217	,723	,483	,294	,721	,006	,016	,000	,	,568
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	rozdíl věk	Correlation Coefficient	,119	-,195	-,152	-,090	,119	-,123	,713**	,035	,073	1,000
		Sig. (2-tailed)	,353	,125	,234	,481	,352	,336	,000	,786	,568	,
		N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

MANN-WHITNEY TEST

Ranks

	pohlaví vedoucího	N	Mean Rank	Sum of Ranks
HS úroveň přijetí	Muž	43	33,88	1457,00
	Žena	20	27,95	559,00
	Total	63		
HS empatické porozumění	Muž	43	33,56	1443,00
	Žena	20	28,65	573,00
	Total	63		
HS kongruence	Muž	43	34,21	1471,00
	Žena	20	27,25	545,00
	Total	63		
HS nepodmíněnost přijetí	Muž	43	33,52	1441,50
	Žena	20	28,73	574,50
	Total	63		
HS OCQ	Muž	43	32,76	1408,50
	Žena	20	30,38	607,50
	Total	63		

Test Statistics^a

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	349,000	363,000	335,000	364,500	397,500
Wilcoxon W	559,000	573,000	545,000	574,500	607,500
Z	-1,197	-,990	-1,403	-,969	-,480
Asymp. Sig. (2-tailed)	,231	,322	,161	,333	,631

a. Grouping Variable: pohlaví vedoucího

Ranks

	pohlaví zaměstnance	N	Mean Rank	Sum of Ranks
HS úroveň přijetí	Muž	28	33,25	931,00
	Žena	35	31,00	1085,00
	Total	63		
HS empatické porozumění	Muž	28	30,89	865,00
	Žena	35	32,89	1151,00
	Total	63		
HS kongruence	Muž	28	32,04	897,00
	Žena	35	31,97	1119,00
	Total	63		
HS nepodmíněnost přijetí	Muž	28	33,18	929,00
	Žena	35	31,06	1087,00
	Total	63		
HS OCQ	Muž	28	31,75	889,00
	Žena	35	32,20	1127,00
	Total	63		

Test Statistics^a

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmíněnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	455,000	459,000	489,000	457,000	483,000
Wilcoxon W	1085,000	865,000	1119,000	1087,000	889,000
Z	-,484	-,429	-,014	-,457	-,097
Asymp. Sig. (2-tailed)	,628	,668	,989	,648	,923

a. Grouping Variable: pohlaví zaměstnance

Ranks

	vzdělání vedoucího	N	Mean Rank	Sum of Ranks
HS úroveň přijetí	VŠ	51	31,51	1607,00
	SŠ/VOŠ	12	34,08	409,00
	Total	63		
HS empatické porozumění	VŠ	51	32,16	1640,00
	SŠ/VOŠ	12	31,33	376,00
	Total	63		
HS kongruence	VŠ	51	31,99	1631,50
	SŠ/VOŠ	12	32,04	384,50
	Total	63		
HS nepodmíněnost přijetí	VŠ	51	32,41	1653,00
	SŠ/VOŠ	12	30,25	363,00
	Total	63		
HS OCQ	VŠ	51	30,41	1551,00
	SŠ/VOŠ	12	38,75	465,00
	Total	63		

Test Statistics^a

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmínečnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	281,000	298,000	305,500	285,000	225,000
Wilcoxon W	1607,000	376,000	1631,500	363,000	1551,000
Z	-,438	-,140	-,009	-,368	-,1419
Asymp. Sig. (2-tailed)	,661	,889	,993	,713	,156

a. Grouping Variable: vzdělání vedoucího

Ranks

	vzdělání zaměstnance	N	Mean Rank	Sum of Ranks
HS úroveň přijetí	VŠ	47	34,47	1620,00
	SŠ/VOŠ	16	24,75	396,00
	Total	63		
HS empatické porozumění	VŠ	47	35,05	1647,50
	SŠ/VOŠ	16	23,03	368,50
	Total	63		
HS kongruence	VŠ	47	34,71	1631,50
	SŠ/VOŠ	16	24,03	384,50
	Total	63		
HS nepodmínečnost přijetí	VŠ	47	34,80	1635,50
	SŠ/VOŠ	16	23,78	380,50
	Total	63		
HS OCQ	VŠ	47	32,35	1520,50
	SŠ/VOŠ	16	30,97	495,50
	Total	63		

Test Statistics^a

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmínečnost přijetí	HS OCQ
Mann-Whitney U	260,000	232,500	248,500	244,500	359,500
Wilcoxon W	396,000	368,500	384,500	380,500	495,500
Z	-1,833	-2,267	-2,014	-2,080	-,261
Asymp. Sig. (2-tailed)	,067	,023	,044	,038	,794

a. Grouping Variable: vzdělání zaměstnance

KRUSKAL-WALLIS TEST

Ranks

	rozdíl pohlaví	N	Mean Rank
HS úroveň přijetí	stejně pohlaví muži	24	34,02
	stejně pohlaví ženy	16	27,78
	šéf muž, zaměstnanec žena	19	33,71
	šéf žena, zaměstnanec muž	4	28,63
	Total	63	
HS empatické porozumění	stejně pohlaví muži	24	32,94
	stejně pohlaví ženy	16	31,16
	šéf muž, zaměstnanec žena	19	34,34
	šéf žena, zaměstnanec muž	4	18,63
	Total	63	
HS kongruence	stejně pohlaví muži	24	32,81
	stejně pohlaví ženy	16	27,22
	šéf muž, zaměstnanec žena	19	35,97
	šéf žena, zaměstnanec muž	4	27,38
	Total	63	
HS nepodmínečnost přijetí	stejně pohlaví muži	24	32,63
	stejně pohlaví ženy	16	26,78
	šéf muž, zaměstnanec žena	19	34,66
	šéf žena, zaměstnanec muž	4	36,50
	Total	63	

Test Statistics^{a,b}

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmínečnost přijetí
Chi-Square	1,442	2,540	2,285	1,971
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,696	,468	,515	,578

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: rozdíl pohlaví

Ranks

	rozdíl vzdělání	N	Mean Rank
HS úroveň přijetí	stejně vzdělání	51	33,24
	šéf má vyšší vzdělání	8	19,25
	zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	41,75
	Total	63	
HS empatické porozumění	stejně vzdělání	51	33,44
	šéf má vyšší vzdělání	8	18,94
	zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	39,75
	Total	63	
HS kongruence	stejně vzdělání	51	33,33
	šéf má vyšší vzdělání	8	19,75
	zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	39,50
	Total	63	
HS nepodmínečnost přijetí	stejně vzdělání	51	33,89
	šéf má vyšší vzdělání	8	19,06
	zaměstnanec má vyšší vzdělání	4	33,75
	Total	63	

Test Statistics^{a,b}

	HS úroveň přijetí	HS empatické porozumění	HS kongruence	HS nepodmínečnost přijetí
Chi-Square	5,241	5,100	4,516	4,579
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,073	,078	,105	,101

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: rozdíl vzdělání